



RESUMEN

SISTEMA DE COSTOS ABC APLICADO AL PROCESO DE CAPTACIONES DE MUTUALISTA AZUAY, PERIODO 2008-2009.

La metodología de Costeo Basado en Actividades (Activity Based Costing) asume como supuesto que una institución para producir productos o servicios necesita llevar a cabo actividades, las cuales consumen recursos.

Los productos o servicios surgen como consecuencia de las actividades consideradas estrictamente necesarias para fabricarlos y comercializarlos, por lo que, primero se costean las actividades y luego el costo de las actividades es asignado a los diferentes objetos de costo (producto, servicios, grupos de clientes y procesos, etc.) que demandan dichas actividades.

El proceso de asignación de costos a las actividades y objetos de costo, se apoya en criterios llamados generadores o inductores de costos "Cost Drive", que aplica la relación causa efecto entre estos elementos.

El ABC es un valioso sistema que busca medir el desempeño de las distintas actividades que se ejecutan en la institución, la adecuada asignación de los recursos a cada una, permitiendo de esta manera eliminar tareas y actividades innecesarias, mejorar el control, reducir costos y tomar decisiones acertadas.

Conceptos que se aplicarán a partir de la experiencia de implantación del sistema en un centro de actividad real, en una institución que presta servicios financieros, tomando como objeto de estudio el proceso de captaciones, el cual constituye la base para emprender sus actividades como intermediario financiero.

Ing. Fin. Andrea Serrano Pérez.



INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	8
AGRADECIMIENTO	9
FIRMA DE RESPONSABILIDAD	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I	14
ASOCIACIÓN MUTUALISTA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA LA VIVIENDA “AZUAY”	14
Introducción.	14
1.1 Reseña histórica	14
1.2 Generalidades	14
1.3 Objetivos	16
1.4 Misión	16
1.5 Visión	16
1.6 Valores	17
1.7 Actividades	17
1.8 Estructura organizacional por procesos	19
1.8.1 Procesos de Mutualista Azuay	20
CAPÍTULO II	22
EL SISTEMA DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES "ABC"	22
Introducción.	22
2.1 Antecedentes históricos del sistema de costos basado en actividades “ABC”	22
2.2 Fundamentos doctrinales del sistema de costes basado en actividades	23
2.2.1 Modelo de la cadena de valor de M. Porter	24
2.2.2 Modelo basado en las transacciones de Miller y Vollmann	25
2.3 Base conceptual	26
2.3.1 Actividades	28
2.3.2 Generador o conductor de costo	28
2.3.3 Centros de costos o actividad	30
2.3.4 Objetos de Costos	30
2.3.5 Los costos indirectos	31
CAPÍTULO III	32
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS ABC AL PROCESO DE CAPTACIONES DE MUTUALISTA AZUAY, PERÍODO 2008-2009 .	32
Introducción.	32
3.1 Proceso de Captaciones de Mutualista Azuay	32



3.2	Cadena de Valor	33
3.3	Metodología del sistema de costos basado en actividades “ABC”	35
3.3.1	Organigrama del departamento de captaciones	36
3.3.2	El análisis y definición de actividades.....	38
3.3.3	Determinación de los direccionadores de los recursos hacia las actividades	63
3.3.4	Calcular el costo por actividad	64
3.3.5	Costos de medidas de actividades	132
3.3.6	Costos de los objetos de costo	138
3.3.7	Márgenes y resultados	143
CAPITULO IV		148
GESTIÓN HACIA LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA DE LOS PROCESOS		148
Introducción.		148
4.1	Acciones a emprender con el sistema ABC	148
4.1.1	Decisiones sobre clientes	148
4.1.2	Decisiones sobre productos	149
4.1.3	Decisiones de racionalización de actividades	149
4.1.4	Decisiones de rediseño de procesos	150
4.1.5	Análisis de la sub-actividad	151
4.1.6	Distribución de puestos por procesos	152
4.1.7	Indicadores o medidas de gestión.....	156
CAPITULO V		158
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		158
5.1	Conclusiones.....	158
5.2	Recomendaciones.....	159
BIBLIOGRAFIA		163
ANEXOS		165



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro3.1 Personal del Departamento de Captaciones.....	37
Cuadro3.2 Direccionadores de los recursos a las actividades- Depósitos a las vista.....	63
Cuadro3.3 Direccionadores de los recursos a las actividades- Depósitos a plazo.....	64
Cuadro3.4 Elementos de costo.....	65
Cuadro3.5 Costo de personal.....	67
Cuadro3.6 Determinación de carga operativa- Auditoría Interna.....	80
Cuadro3.7 Determinación de carga operativa- Unidad de Riesgos.....	82
Cuadro3.8 Determinación de carga operativa- Departamento Legal.....	83
Cuadro3.9 Determinación de carga operativa- Soporte Financiero.....	85
Cuadro3.10 Determinación de carga operativa- Departamento de Contabilidad.....	86
Cuadro3.11 Determinación de la superficie departamento- Servicio de Guardianía	89
Cuadro3.12 Asignación del personal de servicios generales por agencia- Servicio de Conserjería.....	91
Cuadro3.13 Asignación del personal de servicios generales por agencia- Servicio de Mensajería.....	92
Cuadro3.14 Nomina de personal- Recursos Humanos.....	95
Cuadro3.15 Determinación de carga operativa- Departamento de Procesos.....	97
Cuadro3.16 Determinación de carga operativa- Departamento de Sistemas.....	98
Cuadro3.17 Determinación de carga operativa- Secretaria General.....	99
Cuadro3.18 Equipos y puntos de luz.....	102
Cuadro3.19 Agua potable.....	105
Cuadro3.20 Teléfono.....	107
Cuadro3.21 Telecomunicaciones.....	109
Cuadro3.22 Determinación de porcentajes participación del centro en el	



ingreso	112
Cuadro3.23 Determinación de costos recurso inmovilizado.....	114
Cuadro3.24 Determinación de número de equipos de computación- Departamento de Captaciones.....	116
Cuadro3.25 Determinación costo- materiales de oficina.....	116
Cuadro3.26 Determinación costo- productos de limpieza.....	123
Cuadro3.27 Costo de intereses causados.....	127
Cuadro3.28 Direccionadores de las actividades a los productos- Depósitos a la vista.....	133
Cuadro3.29 Direccionadores de las actividades a los productos- Depósitos a plazo.....	134
Cuadro3.30 Determinación de los objetos de costo.....	140
Cuadro3.31 Obligaciones con el público.....	144
Cuadro3.32 Activo Productivo.....	144
Cuadro3.33 Intereses causados.....	146
Cuadro3.34 Intereses y descuentos ganados.....	146
Cuadro3.35 Distribución de puestos por procesos.....	153



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Organigrama por procesos.....	21
Gráfico 2.1 Enfoque ABC de dos etapas.....	23
Gráfico 2.2 Sistema ABC de tercera generación.....	28
Gráfico 3.1 Proceso de captaciones.....	33
Gráfico 3.2 Cadena de valor procesos de captaciones.....	34
Gráfico 3.2.1 Cadena de valor depósitos a la vista	34
Gráfico 3.2.2 Cadena de valor depósitos a plazo.....	35
Gráfico 3.3 Evaluación de costos basado en actividades.....	36
Gráfico 3.4 Organigrama del departamento de captaciones.....	37
Gráfico 3.5 Macroprocesos de depósitos a la vista.....	38
Gráfico 3.6 Macroprocesos de depósitos a plazo	39
Gráfico 3.7 Evaluación del valor agregado.....	40
Gráfico 3.8 Mapa de actividades del producto específico- Depósito a la Vista.....	77
Gráfico 3.9 Mapa de actividades del producto específico- Depósito a Plazo.....	78



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Escuela de Contabilidad Superior y Auditoría

SISTEMA DE COSTOS ABC APLICADO AL PROCESO DE CAPTACIONES DE MUTUALISTA AZUAY, PERIODO 2008-2009.

Título de

Tesis previa a la obtención del
Contador Público Auditor

Autora:

Ing. Fin. Andrea Serrano P.

Director:

Ing. Com. Hernán Astudillo O.

Cuenca-Ecuador

2011

Ing. Fin. Andrea Serrano Pérez.



DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a Elsa Pérez Sánchez por ser un apoyo incondicional permitiendo de esta manera que cumpla con mis objetivos de vida, y a Oscar Moscoso por su amor infinito.



AGRADECIMIENTO

A Mutualista Azuay, en especial a su Gerente General Dr. Fernando González que mediante su política de incentivo al personal de empleados de la Institución en su formación profesional, me han brindando total apertura para el trabajo realizado.

Al Ing. Hernán Astudillo, por sus conocimientos impartidos los cuales permitirán que este trabajo sea de utilidad para la Institución patrocinadora y para la sociedad en general.



FIRMA DE RESPONSABILIDAD

"Las ideas expuestas en este trabajo son de estricta responsabilidad de su autora."

Andrea Serrano Pérez.

Ing. Fin. Andrea Serrano Pérez.



INTRODUCCIÓN

El Costeo Basado en Actividades (ABC) es una de las técnicas de gestión que más impacto ha tenido en la operativa de las empresas de los años noventa. Se ha impuesto totalmente en los Estados Unidos y Europa, y es de uso cada vez más frecuente en los países de América Latina.

Debido a que se hace cada vez más necesario contar con una metodología que mida en forma más ajustada la incidencia de los costos en los distintos bienes y fundamentalmente en los servicios producidos, el ABC se considera una herramienta muy útil de la gerencia estratégica.

Como objetivo de la presente investigación se ha querido demostrar los resultados satisfactorios de la implementación de esta metodología de costos en una organización que presta servicios financieros en nuestro medio.

Las instituciones financieras están caracterizadas por la prestación de un conjunto de servicios claramente diferenciados principalmente dedicados a las actividades de captación y colocación.

Esta característica principal de las instituciones financieras comporta la necesidad de un cálculo exhaustivo de los costes en los que incurren para el conocimiento profundo de su gestión en aras a una mejora del proceso de toma de decisiones.

Igualmente resulta destacable el escaso número de estudios, manuales, etc. existentes sobre la aplicación de dicha propuesta metodológica a este tipo de instituciones.

Todo ello contribuye, junto con el resto de motivaciones, a resaltar la importancia de la realización de una tesis de estas características.



Tras desarrollar esta introducción, en el primer capítulo se dará a conocer en forma general a la Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda "Azuay", en el cual se detallan sus inicios, su estructura organizativa, misión, visión, y su actividad comercial, información que nos permitirá entender cuál es el objeto de estudio de la presente investigación.

En el segundo capítulo se estudiará la conceptualización básica y las fuentes doctrinales del sistema de costes basado en las actividades, con el fin de conseguir enmarcar el campo teórico en el que se desarrollará esta investigación.

El tercer capítulo describirá las diferentes fases que deben seguirse para su implementación; así como, el desarrollo de la aplicación práctica del sistema ABC en el proceso de captaciones de Mutualista Azuay.

La primera fase de este capítulo consistirá en la exposición de la identificación, codificación y análisis de las actividades realizadas en el proceso de captaciones. A partir de esta información se elaboró los mapas y el diccionario de las actividades ejecutadas, finalizando con la racionalización de las mismas con el fin de agregarlas o desglosarlas según convenga.

La segunda fase se dedicará a la determinación de los costos del período para lo cual se analizan, en primer lugar, todos los elementos de costo consumidos en el centro de actividad, se determinará el costo de cada una de las actividades, para finalmente asignar estos costos a los diferentes productos y servicios y así estimar sus márgenes y resultados.



En el capítulo tercero se exponen las propuestas de futuras acciones que debe realizar la institución a partir de la información generada por el sistema ABC.

Por último, se expondrán las diferentes conclusiones alcanzadas en este trabajo, así como las distintas aportaciones realizadas mediante el desarrollo de esta tesis.

Una vez desarrollados los capítulos anteriores se recogen las referencias bibliográficas que han servido para la realización de esta investigación.



CAPÍTULO I

ASOCIACIÓN MUTUALISTA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA LA VIVIENDA “AZUAY”

Introducción.

El presente capítulo se refiere al conocimiento general de “Mutualista Azuay”, en el cual se detallan sus inicios, objetivos, misión, visión, valores, el detalle de su actividad, y estructura organizativa.

1.1 Reseña histórica

El Dr. Roque Bustamante Cárdenas, creador y mentalizador del mutualismo en el Ecuador, y en particular del Azuay, fue quien apoyó e impulsó a un grupo de cuencanos los cuales tuvieron la iniciativa de fundar Mutualista Azuay, la que tendría como misión social satisfacer una de las necesidades fundamentales del hombre que es la vivienda.

En el año de 1962 el Gobierno expidió un reglamento especial para la creación y funcionamiento de las asociaciones mutualistas en el país.

Una vez cumplidos los requisitos legales pertinentes, el Banco Ecuatoriano de la Vivienda expidió con fecha 22 de julio de 1963 la Carta Constitutiva, mediante la cual autorizaba a Mutualista Azuay a operar en el país. El 01 de septiembre de 1963 Mutualista Azuay abre sus puertas al público.

1.2 Generalidades¹

La Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Azuay” es una institución financiera privada, con finalidad social, cuya actividad principal es la capitación de recursos del público para destinarlos al

¹ Estatuto codificado de la Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda "Azuay", p.1.3.4.



financiamiento de la vivienda, la construcción y el bienestar familiar de sus asociados. Tiene la nacionalidad ecuatoriana, podrá ser conocida también como “Mutualista Azuay”, y se rige por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, el Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento, Fusión y Disolución de la Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda, las Resoluciones y Reglamentos dictados por los organismos competentes y por el Estatuto.

Está sometida a la vigilancia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros y a las normas de solvencia y prudencia financiera y de contabilidad, que dispone la Ley y la Superintendencia.

En cuanto a su estructura las Mutualistas son consideradas especiales puesto que no disponen de capital ni de accionistas y su patrimonio se ha ido formando a través del tiempo sobre la base de sus resultados operacionales positivos que pertenecen a todos sus asociados.

De los asociados:

Son asociados de Mutualista Azuay las personas naturales o jurídicas que mantengan depósitos de ahorro a la vista en la Asociación.

Régimen y administración:

Órgano supremo:

El gobierno de la Mutualista se ejercerá a través de la Junta General de asociados, que es su órgano supremo.

La Junta General de asociados estará formada por todas las personas que mantengan depósitos de ahorro exigibles mediante la presentación de libretas de ahorro o cualquier otro medio de pago.

Administración:

La administración de las Mutualista corresponde al Directorio, al Gerente General y los demás Gerentes, que tendrán las atribuciones y



responsabilidades que determinan la ley, Estatutos, Nombramiento o Poderes, Reglamentos y Manuales de Procedimientos.

1.3 Objetivos²

- a) Captar recursos financieros de sus socios y clientes;
- b) Dar crédito a sus socios orientado fundamentalmente a satisfacer necesidades de vivienda, así como para consumo, comercial, microcrédito y otros;
- c) Generar soluciones inmobiliarias a efectos de cumplir con la misión establecida;
- d) Proveer servicios financieros diversos; y,
- e) Los demás permitidos en las leyes, acuerdos y resoluciones constantes en la legislación ecuatoriana y que normen las actividades de la Mutualista.

1.4 Misión

"Captar y canalizar recursos para la generación de productos y servicios financieros e inmobiliarios destinados a satisfacer las necesidades de nuestros socios"³.

1.5 Visión

Visión al año 2015:

"Mutualista Azuay es una institución de presencia nacional, socialmente responsable, que presta soluciones financieras e inmobiliarias integrales orientadas a la familia"⁴.

² Reglamento orgánico por procesos Mutualista Azuay 2008, p.7

³ Plan estratégico Mutualista Azuay 2010-201, p.8

⁴ Ibídem, p.8



1.6 Valores⁵

Honestidad: Actúan con integridad, lealtad y ética.

Transparencia: Son una institución reconocida por la claridad en su gestión.

Responsabilidad: Asumen sus obligaciones y cumplen los compromisos adquiridos.

Seguridad: Protegen los intereses institucionales y los de sus socios, con solvencia y sigilo.

Responsabilidad social: Contribuyen activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental de la comunidad.

Trabajo en equipo: Laboran unidos para la consecución de los objetivos institucionales.

Innovación: Generan nuevos productos y servicios que agregan valor para nuestros clientes.

1.7 Actividades ⁶

"Las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda son instituciones cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de la vivienda, la construcción y bienestar familiar de sus asociados, que deberá evidenciarse en la conformación de sus activos".

En este contexto es evidente que las mutualistas se constituyen en los únicos entes privados especializados en vivienda en el Ecuador y que han cumplido con su rol fundamental, de satisfacer las necesidades de vivienda.

⁵ Ibídem, p.8.

⁶ Estatuto codificado de la Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda "Azuay", p.1



La Mutualista tendrá como objeto social el de dedicarse a las siguientes actividades:

- a) Recibir recursos del público en depósitos a la vista;
- b) Recibir depósitos a plazo;
- c) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endoso o avales de títulos de crédito, así como del otorgamiento de garantías, fianzas, y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y usos internacionales;
- d) Emitir obligaciones y cédulas garantizadas con sus activos y patrimonio;
- e) Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras del país y del exterior;
- f) Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como de préstamos quirografarios;
- g) Negociar letras de cambio, libranza, pagares, facturas y otros documentos que representen obligación de pago, credos por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de documentos referidos;
- h) Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior;
- i) Adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia, valores de renta fija, así como valores representativos de derechos sobre éstos, inclusive contratos a término, opciones de compra y venta y futuros; podrá igualmente realizar otras operaciones propias del mercado de dineros; participar directamente en el mercado de valores bursátil, exclusivamente con los valores mencionados y en operaciones propias;
- j) Efectuar servicios de caja y tesorería



- k) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones nacionales o extranjeras;
- l) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia, y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores,
- m) Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, de débito o tarjetas de pago;
- n) Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil;
- o) Comprar, edificar y conservar bienes raíces para su funcionamiento, y enajenación;
- p) Comprar terrenos urbanos y rurales para urbanizarlos, construir en ellos obras de infraestructura, proyectos de vivienda, y enajenarlos al contado o financiados a favor de sus asociados;
- q) Adquirir y conservar bienes muebles e intangibles para su servicio, y enajenarlos;
- r) Emitir obligaciones con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida;
- s) Efectuar inversiones en capital social de las sociedades a las que se refiere la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; y,
- t) Otras operaciones o servicios financieros permitidos por la Ley y autorizados por la Superintendencia de Bancos.

1.8 Estructura organizacional por procesos⁷

La estructura organizacional de Mutualista Azuay se sustenta en la metodología de productos y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico, consistencia, integración y complementariedad.

La estructura por procesos traduce el principio de que cada unidad organizacional administra un portafolio de productos que justifica su

⁷ Reglamento orgánico por procesos Mutualista Azuay, 2008, p.3



existencia. El portafolio de productos consiste en los bienes y/o servicios que genera cada unidad organizacional para atender la demanda de los clientes de la Institución.

1.8.1 Procesos de Mutualista Azuay

Los procesos que elaboran los productos de Mutualista Azuay, se ordenan y clasifican en función a su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional, estableciendo la siguiente tipología de procesos:

1.8.1.1 Procesos gobernantes

Son desarrollados por unidades organizacionales encargadas de expedir políticas, normas e instrumentos para poner en funcionamiento y administrar a la organización. Los procesos gobernantes constituyen el Directorio, la Gerencia General, y los Comités dispuestos por la Superintendencia de Bancos.

1.8.1.2 Procesos productivos

Son implementados por unidades organizacionales orientadas a generar, dirigir, administrar y controlar los productos destinados a los clientes externos de la Mutualista Azuay; traducen la especialización de la misión consagrada en su Estatuto Social y constituyen la razón de ser de la Institución. Los procesos productivos de la Mutualista son: la Gerencia de Negocios Financieros y la Gerencia de Negocios Inmobiliarios.

1.8.1.3 Procesos habilitantes

Son ejecutados por unidades organizacionales de control interno, asesoría y de apoyo y servicios, encaminados a producir los productos



para los procesos gobernantes, productivos y para sí mismos. Los procesos de control y asesoría están integrados por Auditoría Interna, Unidad de Riesgos, Unidad de Cumplimiento, Unidad de Servicio de Atención al Cliente y Asesoría Jurídica. Los procesos de apoyo y servicios están compuestos por la Subgerencia de Recursos Humanos, Subgerencia Financiera y Administrativa, Subgerencia de Sistemas y Procesos y la Secretaría General.

Grafico 1.1 Organigrama por Procesos

USUARIOS EXTERNOS		
PROCESOS GOBERNANTES	PROCESOS PRODUCTIVOS	PROCESOS HABILITANTES
DIRECTORIO GERENCIA GENERAL COMITES	CREDITO CAPTACIONES Y SERVICIOS TARJETA DE CREDITO INMOBILIARIA	CONTROL Y ASESORIA
		AUDITORIA INTERNA UNIDAD DE RIESGOS UNIDAD DE CUMPLIMIENTO UNIDAD DE SERVICIOS DE ATENCION AL CLIENTE ASESORIA JURIDICA
		APOYO
		FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA RECURSOS HUMANOS SISTEMAS Y PROCESOS SECRETARIA GENERAL
PROVEEDORES		

Fuente: Reglamento orgánico por procesos Mutualista Azuay, 2008, p.9.



CAPÍTULO II

EL SISTEMA DE COSTOS BASADO EN ACTIVIDADES "ABC"

Introducción.

En este capítulo se exponen los antecedentes históricos así como los fundamentos doctrinales generales del sistema de costos basado en las actividades o ABC, conceptos que servirán de base para la elaboración de la presente investigación.

2.1 Antecedentes históricos del sistema de costos basado en actividades “ABC”

El sistema fue propuesto por los profesores Robert S. Kaplan y Thomas Johnson en el año de 1987.

Debido a que éstos consideraban que la contabilidad tradicional no había acompañado el desarrollo de las otras ramas del conocimiento de la Gestión; además que, los empresarios necesitaban mayor capacidad de análisis y captura de datos más racional.

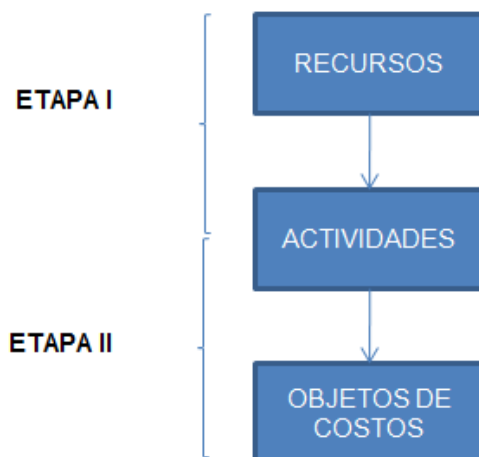
De esa necesidad, y de la carencia de un sistema que reemplazara a la contabilidad tradicional, nació el sistema de costos ABC.

El Sistema de Costo basado en Actividades, conocido como ABC por sus sigla en inglés “*Activity Based Costing*” emerge como un sistema de gestión integral, que proporciona una información programada y oportuna para el uso de las gerencias de las empresas y de su dirección, la cual permite evaluar el desempeño, planificar actividades y tomar decisiones.

La metodología ABC propuesta por ellos se fundamenta en una hipótesis básica: los recursos de la estructura de la empresa no se consumen por los productos o servicios que ésta genera, sino por sus actividades; los

productos o servicios solo demandan las actividades necesarias para su obtención.

Gráfico 2.1 Enfoque ABC de dos etapas



Fuente: TORRES, Aldo, 2007 , Contabilidad de Costos. Análisis para toma de decisiones, p.265.

2.2 Fundamentos doctrinales del sistema de costes basado en actividades

A continuación se expone una síntesis de los principios teóricos del modelo que han supuesto la base para la elaboración de esta tesis. Para ello, se estudian dos aportaciones diferentes, la primera fue propuesta por M. Porter y la segunda por Miller y Vollman. Ambas constituyen las bases de referencia sobre las cuales se asientan los fundamentos del sistema de costes ABC.



2.2.1 Modelo de la cadena de valor de M. Porter⁸

El pensamiento estratégico de Porter publicado en su obra de 1985, es considerada como uno de los principales fundamentos del modelo ABC.

En ella el autor expuso su visión sistémica de la empresa basada en el concepto de la cadena de valor.

Como concepto general de cadena de valor se puede definir como un conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extienden a lo largo de todo el proceso.

Para el autor, la empresa puede definirse de una forma muy simple: es un conjunto de actividades.

Dicho conjunto de actividades configura la personalidad competitiva de una empresa y debe analizarse, según Porter, dentro de un entorno que describió mediante una segunda idea, el sistema de valor.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una organización en sus pares constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa en busca de aprovechar más eficiente los recursos.

⁸ CAMPA DE LA PÉREZ, M. Asunción, 1988², Ventaja competitiva, p. 52. citado por SÁNCHEZ REBULL, María Victoria, 2002, La propuesta A.B.C. (Activity based costing) aplicada al sector hotelero, p.9.



2.2.2 Modelo basado en las transacciones de Miller y Vollmann⁹

El trabajo de J. Miller y T. Vollmann (1985) puede señalarse como segunda fuente inmediata de inspiración del mismo.

Los sistemas tradicionales de costos basan el proceso del "costeo" en el producto.

Los costos se remiten al producto porque se presupone que cada elemento del producto consume los recursos en proporción al volumen producido. Por lo tanto, los atributos de volumen del producto, tales como el número de horas de mano de obra directa, horas máquina, cantidad invertida en materiales, se utilizan como "generadores o direccionadores" para asignar costos indirectos.

J. Miller y T. Vollman sostienen que "son las transacciones las que causan la mayoría de los costes indirectos y la clave para gestionar los costos indirectos estará en controlar las transacciones que los provocan"

¹⁰

De esta manera, se les asigna un costo mayor a aquellos productos que hayan demandado más recursos organizacionales, y dejarán de existir distorsiones en el costo de los productos causados por los efectos de promediación de un sistema tradicional de asignación de costos que falla en estudiar las verdaderas causas del comportamiento de los costos indirectos.

⁹ MILLER, J. y VOLLMAN, T., 1985, "The hidden factory", Las referencias de páginas pertenecen a la reproducción de este artículo en COOPER, R. Y KAPLAN, R., 1991, pp. 346 a 354. citado por SÁNCHEZ REBULL, María Victoria, 2002, La propuesta A.B.C. (Activity based costing) aplicada al sector hotelero, p.16.

¹⁰ Ibídem, p.17.



Pudiendo observarse que el modelo basado en las transacciones de J. Miller y T. Vollmann es, sin duda, el fondo conceptual del sistema ABC. No obstante, el término de transacciones acabó siendo sustituido por el de actividades, a pesar de que se trata de ideas muy próximas.

2.3 Base conceptual

El sistema de costos basado en actividades mide directamente el costo de los recursos usados para realizar las actividades de la organización y luego distribuir las actividades a los objetos de costo (como producto, servicios, clientes y proyectos) que usan o se benefician de las actividades.

Por medio del análisis de las actividades se busca planificar y realizar el uso eficiente y eficaz de los recursos de la empresa.

El sistema de costeo ABC sigue un enfoque de proceso, tomando en cuenta que toda actividad es un proceso o forma parte de éste, entonces todo producto o servicio es producido a través de procesos.

Siendo un proceso según Harrington¹¹ "Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno."

El sistema de costeo ABC acumulan los costos en "centros de costos" o "Cost Pool" (unidades, departamentos, agencias, etc.) el cual sigue una lógica de proceso, lo cual quiere decir que a pesar de que las actividades se desarrollen en diferentes secciones o áreas, todas ellas juntas constituyen un centro de costos.

¹¹ HARRINGTON, H. Janes, 1993, Mejoramiento de los procesos de la empresa, p. 9



Así mismo, el costo no existe por sí mismo, el costo se induce a existir, llamándose a ese algo "generador de costos" o "Cost Drive". Se dice que los generadores disparan el costo; es decir, mientras que no haya un generador, no hay costos.

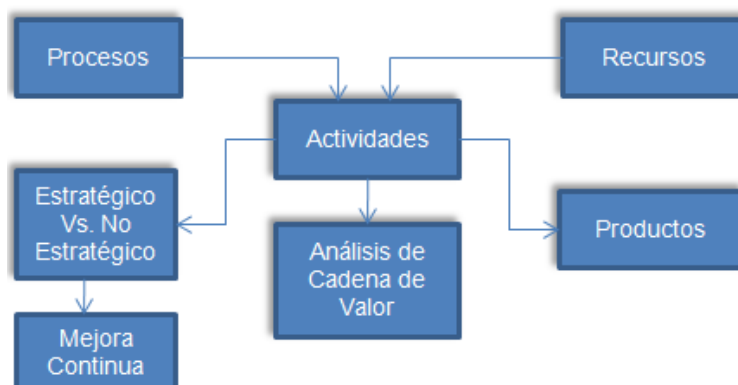
El sistema de costeo ABC sostiene que los costos indirectos están ligados a un tipo de actividad específica, los cuales son explicados por los generadores de costos; dicho de otro modo, mientras más unidades de actividad del generador de costos específico identificado para una actividad dada se consuman, mayores serán los costos indirectos asociados con esa actividad.

En resumen se puede decir que el sistema de costeo ABC es un modelo que se basa en la agrupación de las actividades en centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios.

Centra sus esfuerzos en el razonamiento de gerenciar en forma adecuada las actividades que causan costos, las cuales se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos.

Al conocer la generación de los costos se podrá obtener el mayor beneficio posible de ellos, minimizando todos los factores que no añadan valor.

El estudio de la secuencia de actividades y procesos, unido a sus costos asociados, podrá ofrecer a las directivas de la organización una visión de los puntos críticos de la cadena de valor, así como la información relativa para realizar una mejora continua que puede aplicarse en el proceso creador de valor.

Gráfico 2.2 Sistema ABC de tercera generación

Fuente: MECIMORE Y BELL (1995, p. 23) citado por SÁNCHEZ REBULL, María Victoria, 2002, La propuesta A.B.C. (Activity based costing) aplicada al sector hotelero, p.50

2.3.1 Actividades

Para finalidades del presente estudio, en sentido estricto, una actividad puede ser definida como conjunto de tareas que combinan, de forma adecuada, personas, tecnologías, materiales, métodos, teniendo como objetivo generar un producto o servicio.

Una actividad describe básicamente la manera como una empresa utiliza su tiempo y recursos para cumplir su misión, objetivos y metas. El principal objetivo de una actividad es el de convertir los recursos (materiales, mano de obra, tecnología, informaciones, etc.) en productos y/o servicios.

2.3.2 Generador o conductor de costo

El generador o conductor de costo o más conocido como “cost driver”, término cuya traducción en castellano sería la de "origen del costo", es el factor que determina el consumo de los recursos para las actividades y éstas para los productos.



El sistema ABC pretende eliminar la subjetividad de los procesos de asignación de los costos indirectos, lo cual se consigue mediante la relación existente entre las actividades y los productos.

Esas unidades de control y medida a que nos referimos reciben diferentes denominaciones como cost drivers, direccionadores de costo, inductores de costo, entre otros, y hacen referencia a los factores que, en cada actividad, causan, generan o inducen el costo. Establecen relaciones causales muy exactas entre productos y el consumo de actividades.

J. Brimson¹² define el cost driver como "un factor que crea o influye en el costo de una actividad, de tal modo que permite identificar la causa de dicho costo", "factor cuya ocurrencia da lugar a un costo".

R. Cooper¹³, emplea el concepto inductor de costos en dos etapas, una primera etapa en donde se asignan los costos a las actividades, y en una segunda etapa el inductor de costos es empleado para asignar el costo de las actividades a los productos.

Según este criterio los direccionadores pueden ser divididos en direccionadores de recursos o direccionadores de actividades.

Direccionador de recursos.- Es un indicador de la frecuencia y la intensidad de la demanda de recursos por las diferentes actividades.

¹² BRIMSON, J., 1991, Activity Accounting. An Activity-Based Accounting Approach. Ed. John Wiley & Sons, Inc New York. Traducido al español en la obra del mismo autor (1995): Contabilidad por actividades. Ed. Marcombo. 2ª ed. Barcelona, p. 251. citado por SÁNCHEZ REBULL, María Victoria., 2002, La propuesta A.B.C. (Activity based costing) aplicada al sector hotelero, p.35.

¹³ CASTELLÓ, E. Y LIZCANO, J., 1994, El sistema de gestión y de costes basado en las actividades, p. 229. citado por SÁNCHEZ REBULL, María Victoria, 2002, La propuesta A.B.C. (Activity based costing) aplicada al sector hotelero, p.35.



Direccionador de actividades.- Es un indicador de la frecuencia y la intensidad de la demanda de actividades por los diferentes objetos de costo.

En resumen, los direccionadores de costos son medidas que sirven como conexión entre las actividades y sus costos indirectos respectivos, y estas a su vez con el producto terminado; es decir, determinan la cantidad de trabajo o recursos que demanda una actividad u objeto de costo, y por ende su costo.

2.3.3 Centros de costos o actividad

"Es una unidad organizacional que incluye todos los recursos necesarios para que la actividad pueda ser llevada a cabo. Por ejemplo tiempo de empleados (no se refiere a mano de obra directa), instalaciones (rentas, depreciaciones), servicios públicos (energía eléctrica, agua), depreciaciones de equipo, materiales indirectos, etc."¹⁴

2.3.4 Objetos de Costos

Es la unidad de trabajo que los administradores quieren analizar y determinar su costo. Los objetos de costo son definidos comúnmente como los productos y/o servicios de una organización; sin embargo pueden considerarse clientes, proyectos, mercados, canales de distribución y otros.

Los diferentes objetos de costo presentan la información resultante del modelo de costos y rentabilidad.

¹⁴ TORRES, Aldo, 2007, Contabilidad de costos Análisis para la toma de decisiones, p.266.



2.3.5 Los costos indirectos

Como lo indica su nombre son todos aquellos costos que no se relacionan directamente con la obtención de los productos y/o servicios, pero contribuyen y forman parte del costo de los mismos.

Tradicionalmente se “distribuían” o “prorrataban” en el producto; con el sistema de costos ABC los costos indirectos se asignan e integran a un "Cost Driver" para calcular el costo del producto.

Adicionalmente, el sistema de costeo ABC analiza las actividades de los departamentos indirectos (de soporte), los cuales son servicios vitales para la obtención de los productos o servicios.

Al final el sistema de costeo ABC establece que un producto o servicio está compuesto de sus costos directos, más los indirectos asignados y no “prorratados” a las actividades que le dieron origen, más las actividades que ayudaron a las misma.



CAPÍTULO III

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS ABC AL PROCESO DE CAPTACIONES DE MUTUALISTA AZUAY, PERÍODO 2008-2009

Introducción.

En este capítulo se empezará por dar una breve explicación del proceso de captaciones de Mutualista Azuay, el cual será el objeto de estudio de la presente tesis, la determinación de su cadena de valor, a continuación de esto se describirá las fases de implementación del sistema de costeo y finalmente se determinará los costos de los productos y/o servicios para el período que se analiza.

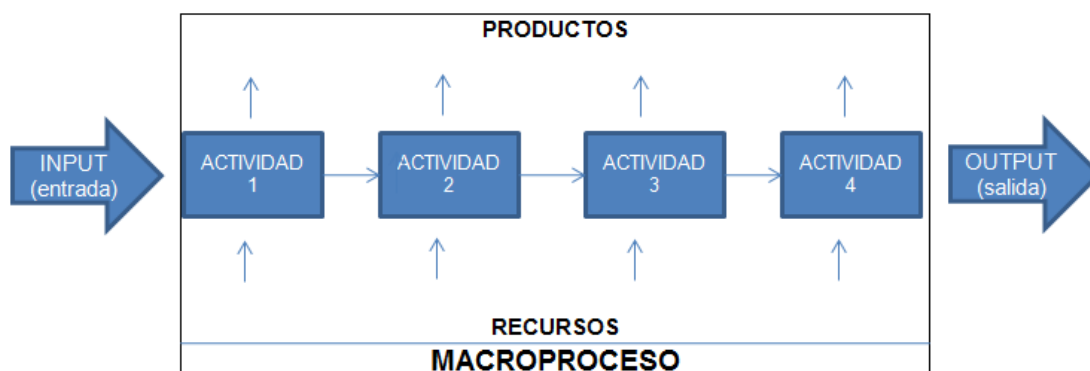
La descarga del desarrollo teórico, se han incluido como anexos de este capítulo los cuadros o tablas se presentan siguiendo el mismo orden en el que se expondrá los mapas y el diccionario de actividades.

3.1 Proceso de Captaciones de Mutualista Azuay

Es un proceso productivo destinado a llevar a cabo las actividades que permitan recibir los excedentes de los ingresos de sus asociados - ahorradores (unidades con superávit) los cuales posteriormente serán canalizados hacia otros clientes (unidades con déficit) mediante el otorgamiento de créditos (colocación).

Orienta sus esfuerzos para ofrecer un portafolio de productos de pasivos y servicios financieros, que satisfaga las necesidades de los distintos grupos objetivos de Mutualista Azuay.

Tiene como objetivo fundamental, generar posiciones de saldos incrementales de obligaciones con el público, tanto en depósitos a la vista como en depósitos a plazo.

Gráfico 3.1 Procesos de Captaciones

Fuente: elaboración propia

3.2 Cadena de Valor

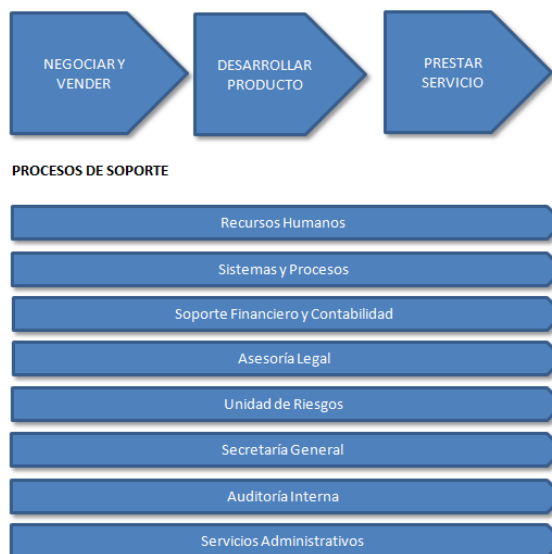
El concepto de la cadena de valor es un modelo que clasifica y organiza los procesos de la institución con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento.

Se basa en la premisa que la ventaja competitiva se la obtiene al optimizar los principales procesos de la institución, es decir, aquellos procesos que forman parte de la cadena de valor.

Los procesos que forman parte de la cadena de valor impactan directamente en los productos y/o servicios que el cliente consume. Las actividades que forman parte de los procesos de apoyo tienen un efecto indirecto en los clientes.

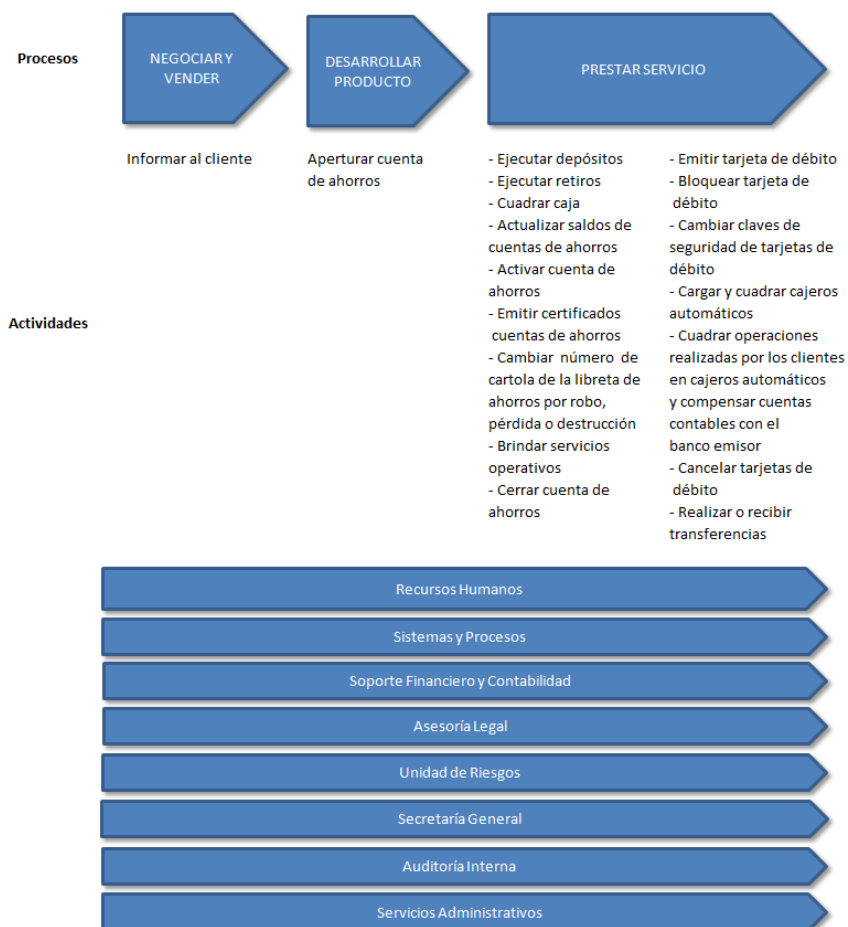
Para el departamento de Captaciones se ha determinado la siguiente Cadena de Valor:

Grafico 3.2 Cadena de valor proceso de captaciones



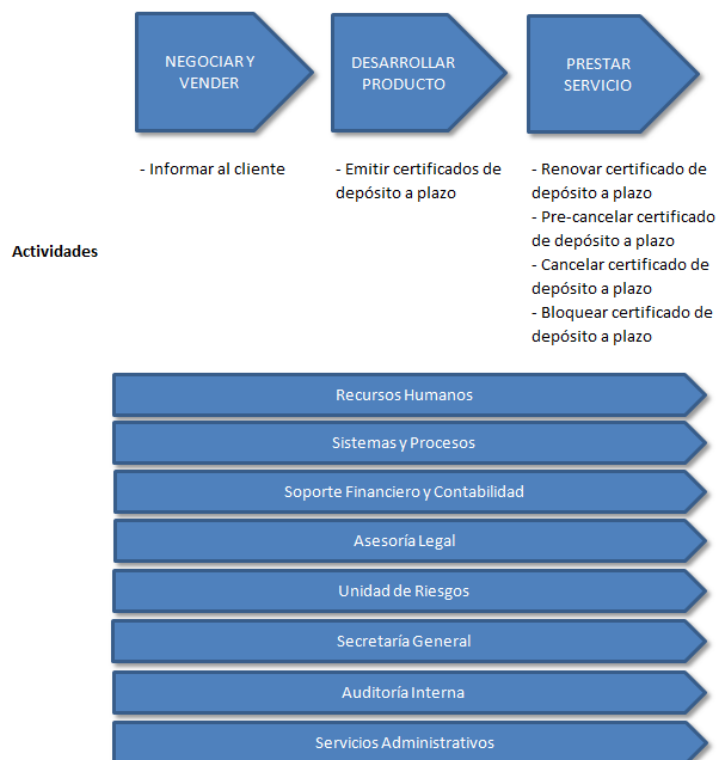
Fuente: elaboración propia

Gráfico 3.2.1 Depósitos a la vista



Fuente: elaboración propia

Gráfico 3.2.2 Depósitos a plazo



Fuente: elaboración propia

3.3 Metodología del sistema de costos basado en actividades “ABC”

Una vez dada una breve introducción de cuál es el objeto de estudio, a continuación se describe la metodología a aplicar:

De forma resumida el diseño de sistemas de ABC para organizaciones de servicios comprende normalmente una serie de operaciones. Por un lado, deben relacionarse los recursos consumidos por los departamentos o centros de la institución con las actividades que los han requerido y, por otro, tales actividades deben relacionarse también con los servicios o productos vendidos por la organización. Estas fases quedan esquematizadas en el siguiente gráfico:

Gráfico 3.3 La evaluación de los costos basada en actividades

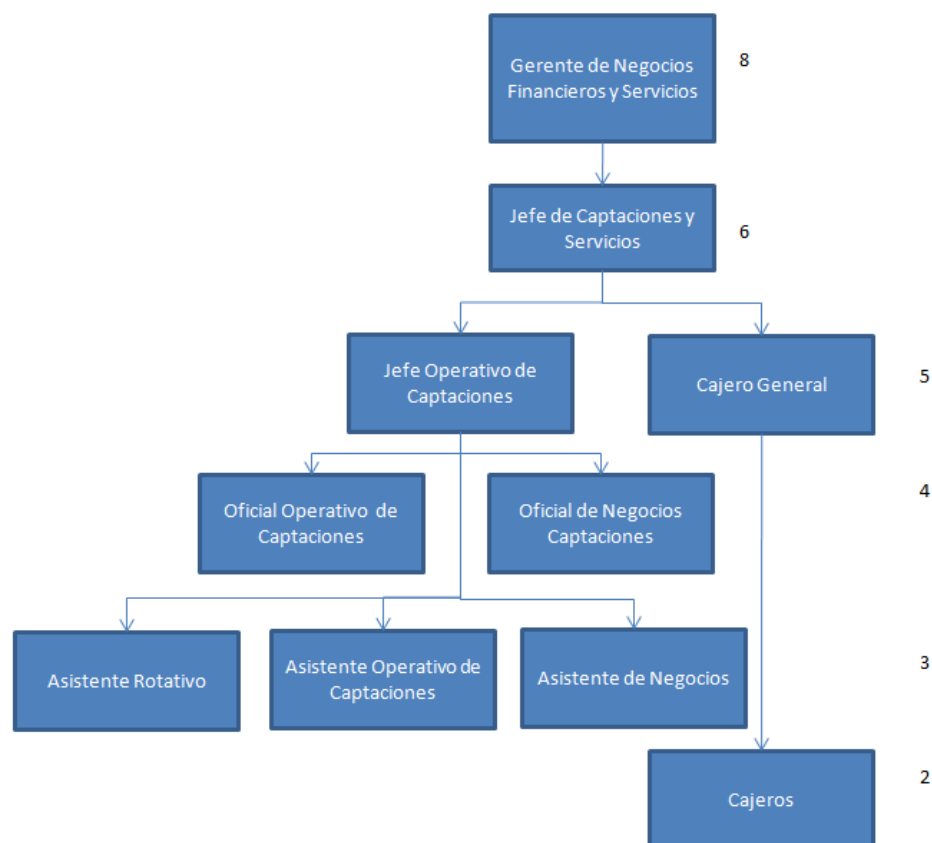
Fuente: TANAKA, M. et al (1996, p. 119) citado por SÁNCHEZ REBULL, María Victoria, 2002, La propuesta A.B.C. (Activity based costing) aplicada al sector hotelero p.92.

A continuación se indican los pasos que se siguieron para la implantación del sistema ABC en el proceso de captaciones de Mutualista Azuay:

3.3.1 Organigrama del departamento de captaciones

La implantación de un sistema de costos basado en actividades tiene como punto de partida la definición de la unidad de actividad, para lo cual el organigrama del departamento y un resumen del recuento de personas que laboran en este aseguran que la estructura del departamento esté identificada en su totalidad.

Gráfico 3.4 Organigrama del departamento de captaciones



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.1 Personal del departamento de captaciones

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	NIVEL DEL CARGO
Gerente de Negocios Financieros y Servicios	1	8
Jefe de Captaciones y Servicios	1	6
Jefe Operativo de Captaciones	0	5
Cajero General	1	5
Oficial Operativo de Captaciones	1	4
Oficial de Negocios de Captaciones	1	4
Asistentes de Negocios	3	3
Asistente Rotativo	0	3
Asistente Operativo de Captaciones	0	3
Cajeros	5	2

Fuente: Estructura de puestos Mutualista Azuay, 2010

3.3.2 El análisis y definición de actividades.

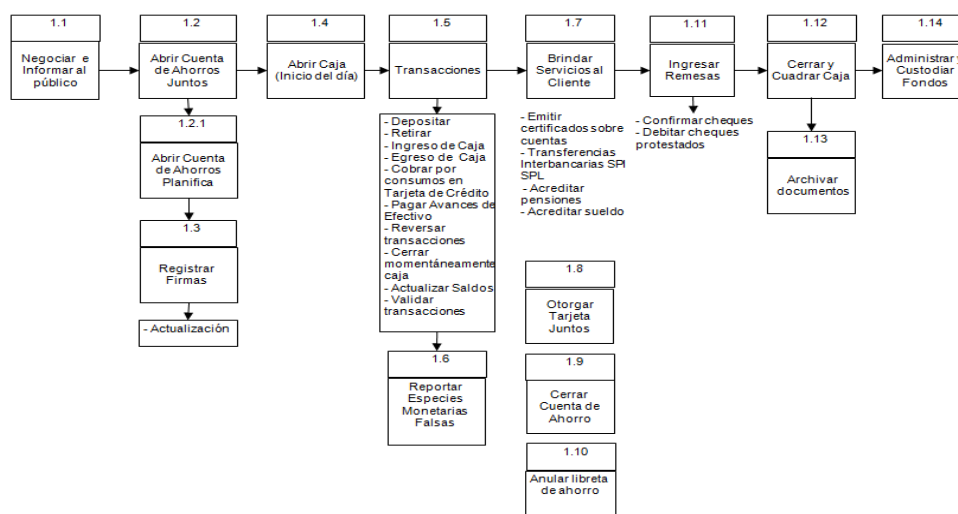
El trabajo realizado por el personal se organizó por actividades. Las cuales se analizaron y clasificaron para así decidir cuáles son las que definitivamente van a considerarse actividades en el sistema ABC, lo cual se consiguió tomando como referencia los procedimientos descritos en el Manual de Procesos de Captaciones y Servicios que la Institución dispone.

Se confeccionó un diccionario de actividades en el que se describió para cada una de ellas, el código que tiene asignado, el objetivo principal de su ejecución, las tareas que la conforman.

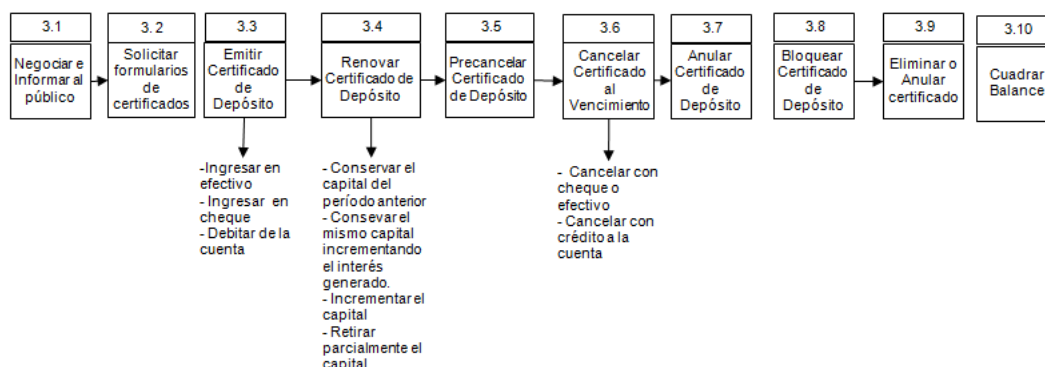
3.3.2.1 Actividades del departamento de captaciones

Las actividades se determinaron a través de un proceso previo realizado por la Institución para la elaboración de manuales de procesos, en la que se realizó un levantamiento de la información, se mantuvieron diferentes entrevistas con los responsables de cada área de negocio con el fin de disponer de listados aproximados de actividades.

Gráfico 3.5 Macro proceso depósitos a la vista



Fuente: Manual de Procesos de Captaciones y Servicios Mutualista Azuay, 2010.

Gráfico 3.6 Macroporceso depósitos a plazo

Fuente: Manual de Procesos de Captaciones y Servicios Mutualista Azuay, 2010.

De esta información que dispone la Institución se procedió a realizar un análisis de las actividades con el fin de racionalizarlas y de poder elaborar un mapa y un diccionario de las actividades identificadas definitivamente.

3.3.2.2 Racionalización de las actividades

Las actividades que en un inicio habían sido identificadas fueron progresivamente analizadas para determinar el valor agregado por actividad.

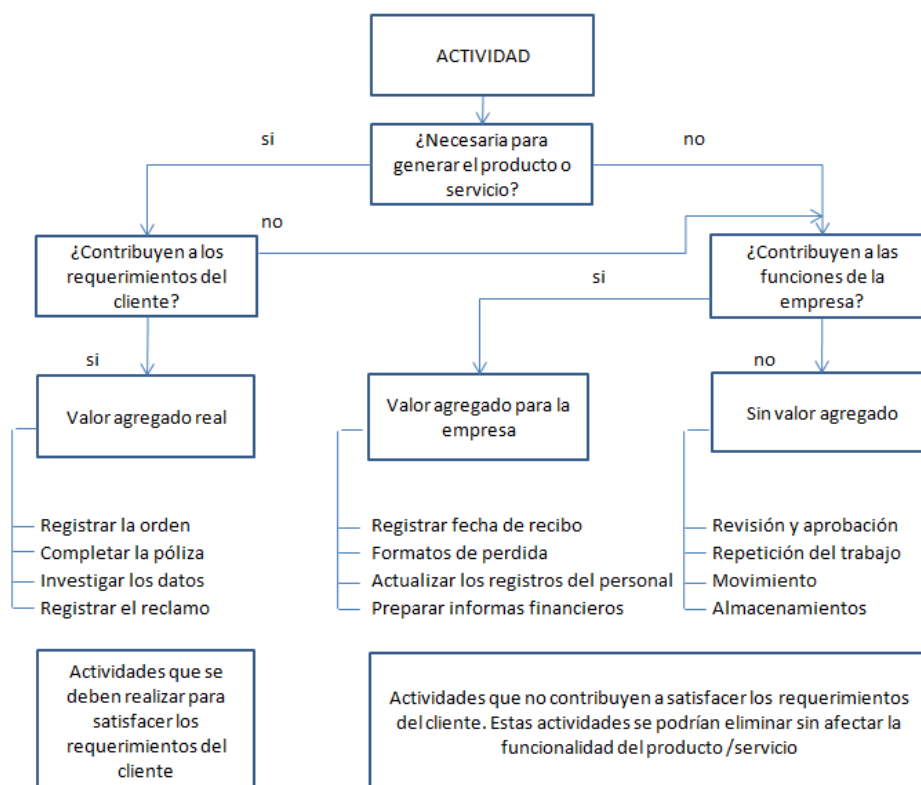
Para lo cual se siguió la metodología de análisis del valor agregado, la que me permitió clasificar las actividades que intervienen para ofrecer un producto o un servicio, en valor agregado y de no – valor agregado.

El objetivo del análisis consiste en:

- Eliminar dentro de los procesos las actividades que no agregan valor;
- Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando que estas actividades sean ejecutadas de manera más eficiente y/o con el menos costo posible;
- Mejorar las actividades restantes que no agregan valor.

Cada una de las actividades que se encuentran en los diagramas de flujo (ver anexo 1) se corrieron por el algoritmo de Harrington¹⁵ y de esta manera se las racionalizó.

Gráfico 3.7 Evaluación del valor agregado



Fuente: HARRINGTON, H.James, Mejoramiento de los procesos de la empresa, pág. 155

Lo que se trato en general fue agrupar diferentes actividades en una sola, puesto que el personal tiende más a detallar todas las tareas que realiza que a resumirlas.

3.3.2.3 Codificación de actividades

Una vez determinadas las actividades que se van a considerar para la implementación del sistema de costeo, se procedió a la codificación de las mismas.

¹⁵ HARRINGTON, H. Janes, 1993, ob. cit., p.155.



En la codificación de cada actividad aparece la inicial de cada departamento para facilitar su identificación en cualquier momento. Por ello, se comienza con las letras CS para identificar todas las actividades del departamento de Captaciones y Servicios.

De igual forma se introdujo a continuación las letras DV para identificar el producto, “Depósitos a la Vista”, seguido de las letras NV para identificar el proceso al que hace referencia “Negociar y vender”, en el que se realiza dicha actividad, después añadimos un número que sirviera para distinguir las distintas actividades ejecutadas en cada proceso. Así, por ejemplo, el código CS-DV-NV01 corresponde a la actividad "informar al cliente" realizada en el proceso “Negociar y vender” correspondiente al producto específico Depósitos a la Vista del departamento de Captaciones y Servicios.

Igual procedimiento se siguió para la codificación de las actividades identificadas en el producto Depósitos a Plazo.

CS para identificar las actividades del departamento de Captaciones y Servicios, DP para identificar el producto, “Depósitos a Plazo”, seguido de las letras NV para identificar el proceso al que hace referencia “Negociar y vender”, después añadimos un número que sirviera para distinguir las distintas actividades ejecutadas en cada proceso.

3.3.2.4 Diccionario de actividades

Con el fin de unificar y clarificar conceptos y contenidos, se confeccionó un diccionario en el que se recopila todas las actividades con su correspondiente definición, sus objetivos y sus tareas principales.



- **DEPOSITOS A LA VISTA**

Informar al cliente

CS-DV-NV01

Esta actividad consiste en indicar al cliente los beneficios de los productos y los requisitos necesarios.

El objetivo perseguido es incrementar la cartera de clientes.

La tarea de la actividad es:

- a) Informar al cliente.

Aperturar cuenta de ahorros

CS-DV-DP01

Esta actividad consiste en asignar un número de cuenta mediante el sistema para convertir al cliente en un asociado de la institución.

El objetivo perseguido es captar los recursos de los socios para emprender negocios financieros con los mismos.

Las tareas de la actividad son:

- a) Identificar y aceptar al o los clientes;
- b) Recibir y obtener fotocopia de los documentos reglamentarios dependiendo del caso: personas naturales, personas jurídicas, extranjeros, menores de edad, discapacitados , etc.;
- c) Registrar la firma del o los clientes en la tarjeta de apertura de cuenta (de acuerdo a condición de firma);
- d) Ingresar en el sistema la información del o los clientes y generar la cuenta de ahorros;



- e) Registrar firma del o los clientes en los siguientes documentos solicitud, contrato, declaración de origen y destino lícito de fondos;
- f) Ingresar la firma del o los clientes al sistema;
- g) Imprimir la caratula de la cuenta de ahorros y entregar al cliente la libreta;
- h) Realizar el depósito del valor reglamentario;
- i) Realizar la verificación de la información;
- j) Archivar los documentos del o los clientes.

Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque

CS-DV-SC01

Esta actividad consiste en la recepción de una suma de dinero entregada por el cliente, mediante una operación formalizada, obligándose la institución a devolverle las sumas recibidas a su requerimiento, adicional a una determinada tasa de interés

El objetivo perseguido es captar los recursos de los socios para emprender negocios financieros con los mismos.

Las tareas de la actividad son:

CS-DV-SC01-1 Ejecutar depósito en efectivo

- a) Recibir la papeleta de depósito y el dinero en efectivo (verificar datos de la papeleta y especies monetarias no sean falsas);
- b) Ingresar la transacción en el sistema;
- c) Generar el comprobante de depósito /imprimir transacción en libreta de ahorros;
- d) Generar el formulario de origen y destino lícito de fondos (si el depósito supera los umbrales establecidos por los organismos de control);
- e) Entregar el comprobante de depósito al cliente/libreta de ahorros.



CS-DV-SC01-1.1 Reportar especies monetarias falsificadas

- a) Si se detecta o sospecha sobre especie monetaria falsa, comunicar al cliente y retener la especie monetaria;
- b) Colocar en el billete el sello de especie en verificación;
- c) Llenar el formulario para verificación y reporte al Banco Central y registrar firma del cliente;
- d) Obtener fotocopia de la cédula de identidad del cliente y del billete con el sello de verificación;
- e) Entregar al cliente una copia del formulario y enviar el formulario original al Departamento de Procesos para su reporte y envío al Banco Central.

CS-DV-SC01-1.2 Reportar operaciones o transacciones que igualan o superan los umbrales establecidos por los organismos de control

- a) Generar e imprimir el formulario de declaración de origen y destino lícito de fondos;
- b) Solicitar al cliente llene la información requerida en dicho formulario;
- c) Receptar la firma del cliente en el formulario;
- d) Revisar que el formulario este lleno en todos sus campos;
- e) Entregar formularios a la Unidad de Cumplimiento.

CS-DV-SC01-2 Ejecutar depósito en cheque

- a) Recibir papeleta de depósito y cheque (verificar datos de papeleta y cheques no adolezcan de errores o estén caducados);
- b) Ingresar la transacción en el sistema;
- c) Generar comprobante de depósito;
- d) Entregar comprobante de depósito al cliente.



CS-DV-SC01-2.1 Realizar ingreso para el canje

- a) Recibir los cheques con sus papeletas de depósito;
- b) Clasificar los cheques por depósitos en libretas de ahorros o por pago de tarjetas de crédito;
- c) Agrupar los documentos por lotes e ingresar en el sistema;
- d) Entregar las papeletas al Cajero y entregar al Cajero General los cheques;
- e) Clasificar por bancos los cheques girados y verificar la información;
- f) Elaborar por separado los depósitos correspondientes;
- g) Entregar las papeletas y los cheques a los empleados encargados de realizar el depósito;
- h) Recibir los comprobantes de depósito;
- i) Generar el traspaso contable por el valor del depósito;
- j) Revisar y registrar las firmas de responsabilidad y enviar al departamento de Contabilidad.

CS-DV-SC01-2.2 Reversar depósitos por cheques protestados

- a) Recibir los cheques del banco en el que fue depositado;
- b) Ingresar en el sistema, en la opción que corresponda, cheques protestados;
- c) Emitir la nota de débito por el valor del cheque y penalización;
- d) Ingresar los cheque al sistema de bancos;
- a) Cuadrar la cuenta de bancos con el balance de fondos disponibles;
- b) Recibir los cheques protestados;
- c) Llamar por teléfono al cliente para que se acerque a retirar el cheque protestado;
- d) Entregar el cheque al cliente y registrar su firma en registro como constancia de entrega.



Ejecutar retiros en efectivo y/o cheque

CS-DV-SC02

Esta actividad consiste en entregar al cliente una determinada suma de dinero, mediante una operación formalizada, obligándose la institución a devolverle las sumas recibidas a su requerimiento, adicional a la tasa de interés pactada.

El objetivo perseguido es brindar al cliente el servicio de disponibilidad de su dinero de manera inmediata; a demás, de proporcionar mayor seguridad a los mismos.

Las tareas de la actividad son:

CS-DV-SC02-1 Ejecutar retiro en efectivo

- a) Recibir libreta de ahorros, papeleta de retiro, cédula de identidad;
- b) Ingresar transacción en el sistema;
- c) Contar el dinero;
- d) Entregar al cliente el dinero, libreta y cédula de identidad.

CS-DV-SC02-2 Ejecutar retiro en cheque

- a) Recibir libreta de ahorros, papeleta de retiro, cédula de identidad;
- b) Ingresar transacción en el sistema;
- c) Emitir cheque;
- d) Entregar al cliente el cheque, libreta y cédula de identidad.

CS-DV-SC02-2.1 Emitir cheque

- a) Entregar papeleta de depósito para la elaboración de la volante de cheque;
- b) Elaborar la volante de cheque;
- c) Elaborar el cheque;
- d) Registrar firmas autorizadas en el cheque;



- e) Registrar firma del cliente en la volante de cheque y entregar el cheque.

Actualizar saldos de libretas de ahorro

CS-DV-SC03

Esta actividad consiste en imprimir en la cartola presentada por el cliente, las transacciones realizadas en la cuenta de ahorros hasta la fecha.

El objetivo perseguido es prestar un servicio complementario al producto.

Las tareas de la actividad son:

- a) Recibir la libreta de ahorros;
- b) Ingresar en el sistema, en la opción que corresponda, y actualizar la libreta;
- c) Imprimir las transacciones en la libreta de ahorros;
- d) Devolver la libreta al cliente.

Activar cuentas de ahorro

CS-DV-SC04

Esta actividad consiste en cambiar de estado a la cuenta de ahorros.

El objetivo perseguido es prestar un servicio al cliente.

Las tareas de la actividad son:

- a) Recibir la libreta de ahorros;
- b) Si la libreta está bloqueada retirar condición, actualizar los datos del cliente y la libreta.



Emitir certificados sobre cuentas de ahorro

CS-DV-SC05

Esta actividad consiste en informar sobre los movimientos y saldos de la cuenta del cliente.

El objetivo perseguido es prestar un servicio complementario al producto.

Las tareas de la actividad son:

- a) Solicitar la cédula de identidad y la libreta de ahorros;
- b) Verificar que el solicitante sea el titular de la cuenta, persona autorizada o apoderada;
- c) Realizar carta de autorización y obtener fotocopia de la cédula de identidad;
- d) Seleccionar en el sistema en la opción que corresponda el período a informar;
- e) Firmar el certificado;
- f) Entregar el certificado al cliente.

Cambiar número de cartola por robo, pérdida o destrucción de la libreta de ahorros

CS-DV-SC06

Esta actividad consiste en cambiar el número de la cartola de la libreta de ahorros que consta en el sistema.

El objetivo perseguido es evitar que el cliente sea víctima de un fraude mediante el acceso no autorizado a los recursos disponibles en ella.

Las tareas de la actividad son:

- a) Recibir notificación del cliente sobre el robo, pérdida o destrucción de la libreta;



- b) Verificar con la cédula de identidad el número de cuenta y saldo;
- c) Bloquear en el sistema en la opción correspondiente el saldo de la cuenta;
- d) Llenar y entregar el formulario de notificación para publicación en la prensa;
- e) Recibir los ejemplares de publicación o facturas de publicación;
- f) Ingresar en el sistema el levantamiento del bloqueo y generar un duplicado de la libreta;
- g) Entregar duplicado de libreta al cliente.

Emitir estado de cuenta

CS-DV-SC07

Esta actividad consiste en generar en el sistema un reporte de todas las operaciones y transacciones, para un período determinado, realizadas en la cuenta del cliente, la cual se entrega en forma impresa.

El objetivo perseguido es prestar un servicio complementario al producto.

Las tareas de la actividad son:

- a) Recibir la solicitud verbal del cliente;
- b) Verificar con la cédula de identidad si el cliente es el titular de la cuenta de ahorros;
- c) Ingresar en el sistema, en la opción que corresponda, el período a informar;
- d) Imprimir las operaciones y transacciones del período correspondiente;
- e) Entregar el estado de cuenta al cliente.



Actualizar firmas de la cuenta de ahorros

CS-DV-SC08

Esta actividad consiste en ingresar en el sistema la nueva firma o firmas de titulares o personas autorizadas para el manejo de la cuenta de ahorros.

El objetivo perseguido es evitar que el cliente sea víctima de un fraude mediante el acceso no autorizado a los recursos disponibles en ella.

Las tareas de la actividad son:

CS-DV-SC08-1 Cambio de firma en cédula de identidad

- a) Recibir la solicitud verbal del cliente;
- b) Recibir la cédula de identidad en la que costa la nueva firma del cliente y obtener una fotocopia;
- c) Realizar en el sistema, en la opción que corresponda, la actualización de datos personales;
- d) Registrar la firma del cliente en la tarjeta de apertura de cuenta;
- e) Ingresar la firma del cliente al sistema;
- f) Adjuntar a la tarjeta de registro de firmas original la nueva tarjeta y archivar.

CS-DV-SC08-2 Cambio de condiciones de firma

- a) Recibir la solicitud verbal del cliente;
- b) Recibir los documentos que constan como requisito tanto para personas naturales como jurídicas, y obtener fotocopia de los mismos;
- c) Enviar al departamento Legal los documentos que necesiten ser revisados;



- d) Realizar en el sistema, en la opción que corresponda, la actualización de datos personales así como de las condiciones de la firma;
- e) Si las personas no constan como clientes se les genera en el sistema como clientes, siguiendo el mismo procedimiento de verificación en listas de cautela y verificación de la información;
- f) Registrar la firma o firmas en la tarjeta de apertura de cuenta;
- g) Ingresar la firma o firmas al sistema;
- h) Imprimir y entregar al cliente la nueva caratula de la cuenta de ahorros;
- i) Adjuntar a la tarjeta de registro de firmas original la nueva tarjeta y archivar.

Cerrar cuenta de ahorro

CS-DV-SC09

Esta actividad consiste en colocar a la cuenta del cliente en un estatus, en el sistema, en donde no podrá hacer uso del mismo.

El objetivo perseguido es extinguir la relación comercial con el cliente.

Las tareas de la actividad son:

- a) Recibir el requerimiento del cliente;
- b) Informar al cliente el procedimiento a seguir;
- c) Recibir cédula de identidad y comprobar que el cliente es el titular de la libreta;
- d) Verificar en el sistema si el cliente dispone de créditos vigentes;
- e) Actualizar saldos de libreta de ahorros;
- f) Llenar formulario de solicitud de cierre de cuenta;
- g) Ingresar en el sistema la opción de cierre;
- h) Indicar el valor de capital e intereses para que el cliente realice la papeleta de retiro por este valor;



- i) Ejecutar retiro con la opción correspondiente al cierre de cuenta;
- j) Colocar en la libreta el sello de cuenta cerrada y entregar al cliente cédula de identidad, dinero y libreta cerrada.

Emitir tarjeta de débito

CS-DV-SC10

Esta actividad consiste en generar una tarjeta de débito que le permita al cliente disponer de su dinero a través de una red de cajeros automáticos

El objetivo perseguido es prestar un servicio adicional al cliente.

Las tareas de la actividad son:

- a) Solicitar la cédula de identidad al cliente y obtener una fotocopia;
- b) Ingresar en el sistema, en la opción que corresponda, los datos del cliente;
- c) El sistema genera automáticamente el débito por el valor de la emisión de la tarjeta a la cuenta del cliente;
- d) Revisar traspaso contable y colocar visto bueno y enviar al departamento de Contabilidad;
- e) Crear un archivo con las solicitudes de tarjeta y enviar al banco emisor;
- f) Recibir del banco emisor las tarjetas de débito;
- g) Clasificar las tarjetas por agencias;
- h) Notificar al cliente para que se acerque a la Institución a retirar la tarjeta;
- i) Imprimir solicitud de tarjeta de tarjeta de débito, contrato y el formulario de transparencia;
- j) Entregar formulario de transparencia al cliente para revisión y firma;
- k) Entregar contrato al Gerente de Negocios Financieros para firma;
- l) Entregar al cliente las tarjetas y descargar del sistema;



- m) Archivar comprobante de entrega de tarjeta adjunto a contrato firmado, copia de cédula de identidad y solicitud de tarjeta de débito.

Bloquear tarjetas de débito

CS-DV-SC11

Esta actividad consiste en colocar a la tarjeta en un estatus en el sistema para evitar que el cliente sea víctima de un fraude

El objetivo perseguido es prestar un servicio complementario al producto

Las tareas de la actividad son:

- a) Recibir la notificación de robo o pérdida de la tarjeta de débito;
- b) Proceder a bloquear la tarjeta en el sistema de emisor y en el de la Mutualista Azuay;
- c) Si el cliente desea que se emita una nueva tarjeta de débito se sigue el mismo proceso de emisión de tarjeta nueva;
- d) Si el cliente no desea la emisión de una nueva tarjeta se procede a la cancelación de la misma.

Cambiar claves de seguridad de tarjetas de débito

CS-DV-SC12

Esta actividad consiste en generar en el sistema una clave de seguridad, la cual es entregada al cliente.

El objetivo perseguido es prestar un servicio complementario al producto.

Las tareas de la actividad son:

- a) Recibir la solicitud de cambio de clave de seguridad;
- b) Solicitar al cliente la cédula de identidad y la tarjeta de débito;



- c) Ingresar los datos en el aplicativo del sistema del banco emisor y solicitar una nueva clave;
- d) Anotar la clave generada;
- e) Entregar clave al cliente.

Cancelar tarjetas de débito

CS-DV-SC13

Esta actividad consiste en colocar a la tarjeta en un estatus en el sistema en el cual el cliente no puede hacer uso del mismo.

El objetivo perseguido es prestar un servicio complementario al producto.

Las tareas de la actividad son:

- a) Receptar la solicitud del cliente de cancelar tarjeta de débito;
- b) Solicitar la entrega de la tarjeta de débito;
- c) Llenar formulario de cancelación y hacer firmar al cliente;
- d) Ingresar en el sistema en la opción que corresponda y proceder a cancelar la tarjeta.

Realizar o recibir transferencias

CS-DV-SC14

Esta actividad consiste en recibir o enviar transferencias electrónicas.

El objetivo perseguido es prestar un servicio complementario al producto.

Las tareas de la actividad son:

CS-DV-SC14-1 Recibir transferencias (SPI)

- a) Ingresar la clave en la página web del Banco Central del Ecuador;
- b) Subir archivo al sistema en formato establecido;



- c) Extraer aquellos pagos que corresponden a tarjetas de crédito, elaborar traspaso contable y entregar adjunta a listado al departamento Visa;
- d) Verificar que registros se encuentren correctos;
- e) En el sistema, en la opción que corresponda, realizar el crédito en las cuentas que correspondan;
- f) Imprimir traspaso contable de los créditos y del débito con el listado, los cuales se generan automáticamente;
- g) Revisar traspaso contable, firmar y enviar al departamento de Contabilidad;
- h) Si no existen todos los clientes elaborar traspaso contable para realizar reverso;
- i) Revisar traspaso contable, firmar y enviar al departamento de Contabilidad;
- j) Generar archivo indicando los clientes que fueron acreditados y los que no fueron acreditados;
- k) Ingresar a la página web del Banco Central y enviar archivo.

CS-DV-SC14-2 Realizar transferencias (SPL)

- a) Receptar el requerimiento del cliente de realizar una transferencia hacia otra institución financiera;
- b) Solicitar al cliente llene la solicitud de transferencia y si el monto supera los umbrales establecidos por los organismos de control entregar el formulario de declaración de origen y destino lícito de fondos;
- c) Ingresar en el sistema, en la opción que corresponda, y verificar la firma del cliente y la disponibilidad de saldo en la cuenta;
- d) Ingresar en el sistema, en la opción que corresponda, y verificar la firma del cliente y la disponibilidad de saldo en la cuenta;
- e) Ingresar en el sistema, en la opción que corresponda, colocar el número de cuenta del cliente, el nombre del cliente, el número de cuenta del beneficiario, el nombre del beneficiario y el motivo de la



transferencia y aceptar la operación en el sistema generándose automáticamente el débito de la cuenta del cliente;

- f) Imprimir el traspaso contable;
- g) Ingresar en la página web del Banco Central y en la opción que corresponda ingresar el número de transferencia, valor, nombre del cliente, número de cuenta de ahorros, número de cédula de identidad, nombre del beneficiario, número de cuenta, número de cédula de identidad y motivo;
- h) Imprimir tres ejemplares del reporte de transferencia y adjuntar a la solicitud de transferencia, al traspaso contable y la tercera entregar al cliente;
- i) Enviar los documentos contables al departamento de Contabilidad;
- j) Ingresar en la página web del Banco Central y autorizar las transferencias procesadas en el día.

Brindar servicios Operativos

CS-DV-SC15

Esta actividad consiste en prestar servicios operativos relacionados con los productos del departamento de Captaciones y otros departamentos.

El objetivo perseguido es asegurar un proceso seguro a través de segregación de funciones.

Las tareas de la actividad son:

CS-DV-SC15-1 Debitar o acreditar cuentas de ahorros

- a) Recibir base de datos;
- b) Subir información al sistema;
- c) Ejecutar en el sistema la opción de débito o crédito;
- d) Generar traspaso contable;
- e) Revisar y firmar traspaso contable;



- f) Enviar el traspaso contable al departamento de Contabilidad para revisión y cuadro.

CS-DV-SC15-2 Bloquear o desbloquear cuentas de ahorros

- a) Recibir la autorización escrita con la disposición de bloqueo o desbloqueo del departamento pertinente;
- b) Realizar en el sistema, en la opción que corresponda, el bloqueo o desbloqueo;
- c) Informar al departamento solicitante cuando se haya cumplido con requerimiento.

CS-DV-SC15-3 Ejecutar Ingresos o Egresos de Caja

CS-DV-SC15-3.1 Ejecutar ingreso de caja varios

- a) Recibir del cliente o empleado el ingreso de caja;
- b) Recibir el dinero, verificar el valor;
- c) Procesar la transacción en el sistema;
- d) Retener el documento original y entregar comprobante al cliente o empleado.

CS-DV-SC15-3.2 Ejecutar egreso de caja varios

- a) Recibir del cliente o empleado el egreso de caja;
- b) Verificar que el documento esté correctamente lleno y autorizado;
- c) Procesar la transacción en el sistema;
- d) Contar el dinero;
- e) Retener documento original y entregar el dinero al cliente o empleado.

CS-DV-SC15-3.3 Solicitar efectivo al Cajero General

- a) Solicitar la entrega de determinada cantidad de efectivo;
- b) Sacar de la bóveda la cantidad de efectivo requerida;
- c) Llenar el formulario de intercambio de efectivo;



- d) Recontar la cantidad de efectivo recibida;
- e) Firmar formulario de intercambio de efectivo;
- f) Procesar la transacción en el sistema;
- g) Elaborar traspaso contable;
- h) Enviar al departamento de Contabilidad para cuadre y archivo.

CS-DV-SC15-3.3 Proveer de efectivo a Bóveda

- a) Enviar al departamento Financiero y Administrativo la solicitud de efectivo detallando monto solicitado, valor y denominación;
- b) Recibir del departamento Administrativo el ticket para la contabilización del retiro;
- c) Recibir del porta- fundas el dinero, firmar el registro de correo interno una vez que se haya verificado que el número de sello es correcto;
- d) Contar el dinero recibido, hacer paquetes con los fajos de la institución;
- e) Guardar el dinero en bóveda;
- f) Realizar el ingreso de caja;
- g) Enviar al departamento de Contabilidad para cuadre y archivo.

CS-DV-SC15-4 Cobrar por consumos de tarjeta de crédito

- a) Recibir papeleta de depósito Visa, dinero en efectivo y/o cheque;
- b) Verificar que billetes no sean falsos y/o que los cheque no adolezcan de errores o estén caducados;
- c) Ingresar la transacción en el sistema;
- d) Generar e imprimir comprobante de depósito;
- e) Entregar al cliente el comprobante de depósito;
- f) Confirmar cheques.

CS-DV-SC15-5 Pagar avances en efectivo de tarjetas de crédito

- a) Recibir tres ejemplares del voucher debidamente autorizados;
- b) Ingresar la transacción en el sistema;



- c) Colocar sello y rúbrica del cajero en todos los ejemplares del voucher;
- d) Recontar el dinero a pagar en presencia del cliente;
- e) Entregar copia del comprobante y el dinero al cliente.

CS-DV-SC15-6 Cuadrar caja

Esta actividad consiste en comprobar que todas las operaciones o transacciones realizadas coincidan con los totales del balance.

El objetivo perseguido es suministrar información para el manejo y control de los procedimientos involucrados con el manejo de recursos monetarios.

Las tareas de la actividad son

- a) Obtener del sistema el balance diario y reporte de transacciones;
- b) Recontar dinero en efectivo, cheque, ingresos de caja, egresos de caja, etc.;
- c) Cuadrar los valores de los depósitos y retiros con el reporte de transacciones y el balance;
- d) Realizar fajos de cien de cada denominación;
- e) Detallar en el balance el desglose de efectivo y firmar;
- f) Entregar el balance, las papeletas y el efectivo para verificación y recepción de caja;
- g) Recontar el dinero en efectivo, verificar sumas de ingresos y egresos contra totales del balance;
- h) Firmar balance y guardar cajas metálicas en la bóveda.

CS-DV-SC15-6.1 Reportar faltante de caja

- a) Informar sobre el faltante al Cajero General;
- b) Buscar en donde se encuentra la diferencia;
- c) Cuadrar caja mediante procedimiento pertinente;
- d) Informar del particular a quien corresponda.



CS-DV-SC15-6.2 Reportar sobrante de caja

- a) Informar sobre el sobrante de caja al Cajero General;
- b) Buscar en donde se encuentra la diferencia;
- c) Elaborar un ingreso de caja por el valor correspondiente;
- d) Informar del particular a quien corresponda.

CS-DV-SC15-7 Cargar y cuadrar cajeros automáticos

Esta actividad consiste en mantener al cajero automático con una determinada cantidad de dinero y realizar los cuadros respectivos del mismo

El objetivo perseguido es que el servicio prestado satisfaga las necesidades de los clientes.

Las tareas de la actividad son:

- a) Solicitar la cantidad de dinero en efectivo de acuerdo a requerimiento;
- b) Entregar la cantidad de dinero requerida y realizar un egreso de caja;
- c) Recibir y recontar el dinero;
- d) Firmar el registro de entrada;
- e) Ingresar la clave de acceso al sistema de ATM;
- f) Poner al cajero en estado de mantenimiento;
- g) Imprimir tirillas auditoras para cuadro;
- h) Clasificar los billetes según denominación y colocar en la gaveta respectiva;
- i) Imprimir nuevamente dos tirillas auditoras;
- j) Poner nuevamente en funcionamiento el cajero;
- k) Firmar el registro de salida;
- l) Generar un balance diario y cuadrar con las tirillas auditoras;
- m) Archivar el balance adjunto a las tirillas.



CS-DV-SC15-8 Cuadrar operaciones o transacciones realizadas en cajeros automáticos y compensar cuentas contables con banco emisor

Esta actividad consiste en contabilizar las operaciones realizadas por el cliente a través de cajeros automáticos.

El objetivo perseguido es mantener los saldos al día de las cuentas de los clientes.

Las tareas de la actividad son:

- a) El sistema genera automáticamente un traspaso contable y listado de las operaciones o transacciones;
- b) Revisar el traspaso contable y entregar al departamento de Contabilidad;
- c) Recibir del banco emisor el listado de transacciones para realizar la compensación;
- d) Revisar que no existan diferencias entre los listados;
- e) Elaborar traspaso contable por el valor de compensación en la cuenta corriente del banco emisor;
- f) Revisar y firmar traspaso contable y enviar al departamento de Contabilidad.

- DEPOSITOS A PLAZO

Informar al cliente

CS-DP-NV01

Esta actividad consiste en indicar al cliente los beneficios de los productos y los requisitos necesarios.

El objetivo perseguido es incrementar la cartera de clientes.



La tarea de la actividad es:

- a) Informar al cliente.

Emitir certificado de depósito a plazo

CS-DP-DP01

Esta actividad consiste en generar un certificado de depósito en el que el cliente entrega su capital por un plazo determinado, por el cual la Mutualista paga al cliente una determinada tasa de interés.

El objetivo perseguido es captar fondos con los cuales se pueden realizar diferentes negocios financieros.

Las tareas de la actividad son:

CS-DP-DP01-1 En efectivo

- a) Identificar y aceptar al cliente;
- b) Recibir y obtener fotocopia de los documentos del cliente;
- c) Consultar plazo y establecer tasa de interés;
- d) Generar un ingreso de caja por el valor del certificado;
- e) Realizar la transacción de depósito en efectivo;
- f) Entregar el comprobante de depósito;
- g) Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito;
- h) Si el depósito supera los umbrales establecidos por los organismos de control entregar el formulario de origen y destino lícito de fondos;
- i) Firmar el certificado;
- j) Entregar el certificado original al cliente;
- k) Realizar la verificación de la información;
- l) Archivar los documentos del cliente.



CS-DP-DP01-2 En cheque (cliente con cuenta de ahorros)

- a) Identificar y aceptar al cliente;
- b) Recibir y obtener fotocopia de los documentos del cliente;
- c) Consultar el plazo y establecer tasa de interés;
- d) Generar traspaso contable;
- e) Solicitar autorización para efectivizar el cheque;
- f) Efectivizar el valor del cheque, ingresar el valor del cheque en la cuenta contable asignada para inversiones cheques en tránsito;
- g) Realizar una nota de débito por el valor de la inversión;
- h) Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito;
- i) Si el depósito supera los umbrales establecidos por los organismos de control entregar el formulario de origen y destino lícito de fondos;
- j) Firmar el certificado;
- k) Entregar el certificado original al cliente;
- l) Realizar la verificación de la información;
- m) Archivar los documentos del cliente.

CS-DP-DP01-3 En cheque (cliente sin cuenta de ahorros)

- a) Identificar y aceptar al cliente;
- b) Recibir y obtener fotocopia de los documentos del cliente;
- c) Consultar el plazo y establecer tasa de interés;
- d) Generar el traspaso contable y entregar documentos en ventanilla;
- e) Realizar el ingreso y egreso en el sistema, utilizando los motivos y transacciones asignadas para este proceso;
- f) Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito;
- g) Si el depósito supera los umbrales establecidos por los organismos de control entregar el formulario de origen y destino lícito de fondos;
- h) Firmar el certificado;
- i) Entregar el certificado original al cliente;
- j) Realizar la verificación de la información;



- k) Archivar los documentos del cliente.

CS-DP-DP01-4 Débito de cuenta de ahorros

- a) Identificar y aceptar al cliente;
- b) Recibir y obtener fotocopia de los documentos del cliente;
- c) Consultar el plazo y establecer tasa de interés;
- d) Verificar con la cédula de identidad del cliente que el mismo sea el titular de la cuenta de ahorros;
- e) Generar el traspaso contable y receptar la firma del cliente;
- f) Realizar el débito de la cuenta del cliente y acreditar en la cuenta correspondiente;
- g) Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito;
- h) Firmar el certificado;
- i) Entregar el certificado original al cliente;
- j) Realizar la verificación de la información;
- k) Archivar los documentos del cliente.

Renovar certificado de depósito a plazo

CS-DP-SC01

Esta actividad consiste en generar un nuevo certificado de depósito, culminado el plazo establecido, donde el cliente voluntariamente coloca sus fondos a un determinado plazo y tasa de interés.

El objetivo perseguido es captar fondos con las cuales se pueden realizar diferentes negocios financieros.

Las tareas de la actividad son:

CS-DP-SC01-1 Mantener capital más intereses



- a) Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento;
- b) Solicitar la cédula de identidad y el certificado de depósito original y verificar datos;
- c) Sacar del archivo la copia del certificado a renovar y colocar en el original como en éste, el sello de cancelado y fecha;
- d) Ingresar en el sistema con la opción que corresponda los datos del certificado;
- e) Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito;
- f) Firmar el certificado;
- g) Entregar el certificado original al cliente y el comprobante de retención;
- h) Archivar los documentos del cliente.

CS-DP-SC01-2 Incrementar monto

CS-DP-SC01-2.1 Depósito en efectivo

- a) Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento;
- b) Solicitar cédula de identidad y certificado de depósito original y verificar datos;
- c) Sacar del archivo la copia del certificado a renovar y colocar en el original como en éste, el sello de cancelado y fecha;
- d) Ingresar en el sistema con la opción que corresponda los datos del certificado;
- e) Generar un ingreso de caja por el valor del certificado;
- f) Realizar la transacción de depósito en efectivo;
- g) Entregar comprobante de depósito;
- h) Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito;
- i) Firmar el certificado;
- j) Entregar el certificado original al cliente y el comprobante de retención;
- k) Archivar los documentos del cliente.



CS-DP-SC01-2.2 Depósito en cheque (cliente con cuenta de ahorros)

- a) Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento;
- b) Solicitar la cédula de identidad y el certificado de depósito original y verificar datos;
- c) Sacar del archivo la copia del certificado a renovar y colocar en el original como en éste, el sello de cancelado y fecha;
- d) Ingresar en el sistema con la opción que corresponda los datos del certificado;
- e) Generar el traspaso contable;
- f) Solicitar autorización para efectivizar el cheque;
- g) Efectivizar el valor del cheque en la cuenta del cliente, ingresar el valor del cheque en la cuenta contable asignada para inversiones cheques en tránsito;
- h) Realizar una nota de débito por el valor de la inversión;
- i) Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito;
- j) Firmar el certificado;
- k) Entregar el certificado original al cliente y el comprobante de retención;
- l) Archivar los documentos del cliente.

CS-DP-SC01-2.3 Depósito en cheque (cliente sin cuenta de ahorros)

- a) Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento;
- b) Solicitar la cédula de identidad y el certificado de depósito original y verificar datos;
- c) Sacar del archivo la copia del certificado a renovar y colocar en el original como en éste, el sello de cancelado y fecha;
- d) Ingresar en el sistema con la opción que corresponda los datos del certificado;
- e) Generar el traspaso contable y entregar documentos en ventanilla formulario de origen y destino lícito de fondos;



- f) Realizar el ingreso y egreso en el sistema, utilizando los motivos y transacciones asignadas para este proceso;
- g) Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito;
- h) Firmar el certificado;
- i) Entregar el certificado original al cliente y el comprobante de retención;
- j) Archivar los documentos del cliente.

CS-DP-SC01-2.4 Depósito mediante débito a cuenta de ahorros

- a) Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento;
- b) Solicitar la cédula de identidad y el certificado de depósito original y verificar datos;
- c) Sacar del archivo la copia del certificado a renovar y colocar en el original como en éste, el sello de cancelado y fecha;
- d) Ingresar en el sistema con la opción que corresponda los datos del certificado;
- e) Verificar con la cédula de identidad del cliente que el mismo sea el titular de la cuenta de ahorros;
- f) Generar el traspaso contable y receptar la firma del cliente;
- g) Realizar el débito de la cuenta del cliente y acreditar en la cuenta correspondiente;
- h) Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito;
- i) Firmar el certificado;
- j) Entregar el certificado original al cliente y el comprobante de retención;
- k) Archivar los documentos del cliente.



CS-DP-SC01-3 Disminuir monto

CS-DP-SC01-3.1 Pago en efectivo

- a) Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento;
- b) Solicitar la cédula de identidad y el certificado de depósito original y verificar datos;
- c) Sacar del archivo la copia del certificado a renovar y colocar en el original como en la copia el sello de cancelado y fecha;
- d) Ingresar en el sistema con la opción que corresponda los datos del certificado;
- e) Elaborar egreso de caja;
- f) Ingresar la transacción y el motivo en el sistema;
- g) Entregar el valor indicado en el egreso de caja;
- h) Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito;
- i) Firmar el certificado;
- j) Entregar el certificado original al cliente y el comprobante de retención;
- k) Archivar los documentos del cliente.

CS-DP-SC01-3.2 Pago en cheque

- a) Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento;
- b) Solicitar la cédula de identidad y el certificado de depósito original y verificar datos;
- c) Sacar del archivo la copia del certificado a renovar y colocar en el original como en la copia el sello de cancelado y fecha;
- d) Ingresar en el sistema con la opción que corresponda los datos del certificado;
- e) Elaborar la volante de cheque;
- f) Emitir cheque;
- g) Receptar firma del cliente en la volante de cheque;
- h) Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito;



- i) Firmar el certificado;
- j) Entregar el certificado original al cliente y el comprobante de retención;
- k) Archivar los documentos del cliente.

CS-DP-SC01-3.3 Pago con crédito a la cuenta

- a) Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento;
- b) Solicitar la cédula de identidad y el certificado de depósito original y verificar datos;
- c) Sacar del archivo la copia del certificado a renovar y colocar en el original como en la copia el sello de cancelado y fecha;
- d) Ingresar en el sistema con la opción que corresponda los datos del certificado;
- e) Elaborar traspaso contable para realizar la nota de crédito a la cuenta del cliente;
- f) Realizar el crédito a la cuenta del cliente;
- g) Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito;
- h) Firmar el certificado;
- i) Entregar el certificado original al cliente y el comprobante de retención;
- j) Archivar los documentos del cliente.

Pre cancelar certificado de depósito a plazo

CS-DP-SC02

Esta actividad consiste en entregar por adelantado los valores entregados por el cliente, en el cual se penaliza la tasa de interés pactada previamente.

El objetivo perseguido es prestar un servicio complementario al producto.



Las tareas de la actividad son:

CS-DP-SC02 -1 Pago en efectivo

- a) Recibir solicitud tramitar la pre cancelación;
- b) Solicitar la cédula de identidad y el certificado de depósito original y verificar datos;
- c) Autorizar se realice la pre cancelación;
- d) Sacar del archivo la copia del certificado y colocar en ambos ejemplares el sello de cancelado;
- e) Calcular el interés sobre el monto total de acuerdo a tasa de penalización;
- f) Ingresar la pre cancelación del certificado al sistema y liquidar capital más el interés;
- g) Elaborar egreso de caja;
- h) Ingresar la transacción y el motivo en el sistema;
- i) Entregar el valor indicado en el egreso de caja;
- j) Archivar documentos en la carpeta de pre cancelados.

CS-DP-SC02 -2 Pago en cheque

- a) Recibir solicitud tramitar la pre cancelación;
- b) Solicitar la cédula de identidad y el certificado de depósito original y verificar datos;
- c) Autorizar se realice la pre cancelación;
- d) Sacar del archivo la copia del certificado y colocar en ambos ejemplares el sello de cancelado;
- e) Calcular el interés sobre el monto total de acuerdo a tasa de penalización;
- f) Ingresar la pre cancelación del certificado al sistema y liquidar capital más el interés;
- g) Elaborar la volante de cheque;
- h) Emitir cheque;
- i) Receptar firma del cliente en la volante de cheque;



- j) Archivar los documentos en la carpeta de pre cancelados.

CS-DP-SC02 -3 Pago con crédito a la cuenta

- a) Recibir solicitud tramitar la pre cancelación;
- b) Solicitar la cédula de identidad y el certificado de depósito original y verificar datos;
- c) Autorizar se realice la pre cancelación;
- d) Sacar del archivo la copia del certificado y colocar en ambos ejemplares el sello de cancelado;
- e) Calcular el interés sobre el monto total de acuerdo a tasa de penalización;
- f) Ingresar la pre cancelación del certificado al sistema y liquidar capital más el interés;
- g) Elaborar traspaso contable para realizar la nota de crédito a la cuenta del cliente;
- h) Realizar el crédito a la cuenta del cliente;
- i) Archivar los documentos en la carpeta de pre cancelados.

Pignorar certificado de depósito a plazo

CS-DP-SC03

Esta actividad consiste en legalizar el trámite de cesión que realiza el cliente del título valor a nombre de otra persona o institución.

El objetivo perseguido es prestar un servicio complementario al producto.

Las tareas de la actividad son:

CS-DP-SC03-1 Cesión a otra persona o Institución

- a) Recibir solicitud de tramitar la pignoración;
- b) Recibir del cliente el certificado de depósito original y los documentos reglamentarios para cada caso;



- c) Sacar del archivo la copia del certificado;
- d) Llenar en el anverso del certificado de depósito, original y copia, la información para realizar la cesión del título valor;
- e) Receptar la firma del cedente, cesario y firma autorizada de la Institución;
- f) Entregar original del documento al cesario;
- g) Archivar copia del certificado de depósito.

CS-DP-SC03-2 Cesión a Mutualista Azuay (Crédito con garantía de certificado de depósito)

- a) Recibir del cliente el certificado de depósito original;
- b) Sacar del archivo la copia del certificado;
- c) Llenar en el anverso del certificado de depósito, original y copia, la información para realizar la cesión del título valor;
- d) Receptar la firma del cedente, cesario (firma autorizada de la Institución);
- e) Entregar original del documento al departamento de Crédito para que se continúe con el trámite de concesión de crédito;
- f) Archivar copia del certificado de depósito;
- g) Solicitar al oficial de crédito instrucción a seguir a la fecha de vencimiento del certificado de depósito;
- h) Si el cliente pre-cancela el crédito que mantiene en la institución, realizar el mismo procedimiento de cesión a nombre del cliente.

Cancelar certificado de depósito a plazo

CS-DP-SC04

Esta actividad consiste en finalizar la relación comercial con el cliente, una vez culminado el plazo establecido en el mismo.

El objetivo perseguido es prestar un servicio complementario al producto.



Las tareas de la actividad son:

CS-DP-SC04-1 Pago en efectivo

- a) Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento;
- b) Recibir solicitud de tramitar cancelación;
- c) Solicitar la cédula de identidad y el certificado de depósito original y verificar datos;
- d) Sacar del archivo la copia del certificado y colocar en ambos ejemplares el sello de cancelado;
- e) Cancelar el certificado con la opción correspondiente del sistema;
- f) Elaborar egreso de caja;
- g) Ingresar la transacción y el motivo en el sistema;
- h) Entregar el valor indicado en el egreso de caja y el comprobante de retención;
- i) Archivar documentos en la carpeta de cancelados.

CS-DP-SC04-2 Pago en cheque

- a) Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento;
- b) Recibir solicitud de tramitar cancelación;
- c) Solicitar la cédula de identidad y el certificado de depósito original y verificar datos;
- d) Sacar del archivo la copia del certificado y colocar en ambos ejemplares el sello de cancelado;
- e) Cancelar el certificado con la opción correspondiente del sistema;
- f) Elaborar la volante de cheque;
- g) Emitir cheque;
- h) Receptar firma del cliente en la volante de cheque;
- i) Archivar los documentos en la carpeta de cancelados.

CS-DP-SC04-3 Pago con crédito a la cuenta

- a) Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento;
- b) Recibir solicitud de tramitar cancelación;



- c) Solicitar cédula de identidad y certificado de depósito original y verificar datos;
- d) Sacar del archivo la copia del certificado y colocar en ambos ejemplares el sello de cancelado;
- e) Cancelar el certificado con la opción correspondiente del sistema;
- f) Elaborar traspaso contable para realizar la nota de crédito a la cuenta del cliente;
- g) Realizar el crédito a la cuenta del cliente;
- h) Entregar el comprobante de retención;
- i) Archivar los documentos en la carpeta de cancelados.

Bloquear certificado de depósito a plazo

CS-DP-SC05

Esta actividad consiste en colocar al certificado de depósito en un estatus en el sistema para evitar que el cliente sea víctima de un fraude

El objetivo perseguido es prestar un servicio complementario al producto

Las tareas de la actividad son:

- a) Recibir notificación del cliente sobre el robo, pérdida o destrucción;
- b) Verificar con la cédula de identidad si el cliente es el titular del certificado;
- c) Bloquear en el sistema con el código correspondiente;
- d) Llenar notificación para la firma del cliente;
- e) Recibir del cliente el o los ejemplares de las publicaciones en la prensa o las facturas de la publicación.

Anular certificado de depósito a plazo

CS-DP-SC06

Esta actividad consiste en eliminar una actuación en el sistema.



El objetivo perseguido es declarar sin valor el certificado emitido.

Las tareas de la actividad son:

CS-DP-SC06-1 Cheque no efectivizados

- a) Informar al cliente que el cheque no fue efectivizado y que se procederá a la anulación del mismo;
- b) Recibir del cliente el original del certificado;
- c) Colocar en el certificado el sello de anulado;
- d) Autorizar en el sistema, en la opción que corresponda, la anulación del certificado;
- e) Archivar los certificados anulados adjunto al listado de anulaciones.

CS-DP-SC06-2 Errores en la emisión

- a) Colocar en el certificado el sello de anulado;
- b) Autorizar en el sistema, en la opción que corresponda, la anulación del certificado;
- c) Archivar los certificados anulados adjunto al listado de anulaciones.

Realizar cuadros

CS-DP-SC07

Esta actividad consiste en comprobar que todas las operaciones o transacciones realizadas coincidan con los totales del balance.

El objetivo perseguido es suministrar información para el manejo y control de los procedimientos involucrados con el manejo de recursos monetarios.

Las tareas de la actividad son:

- a) Generar e imprimir balances diarios;
- b) Clasificar documentos por productos;



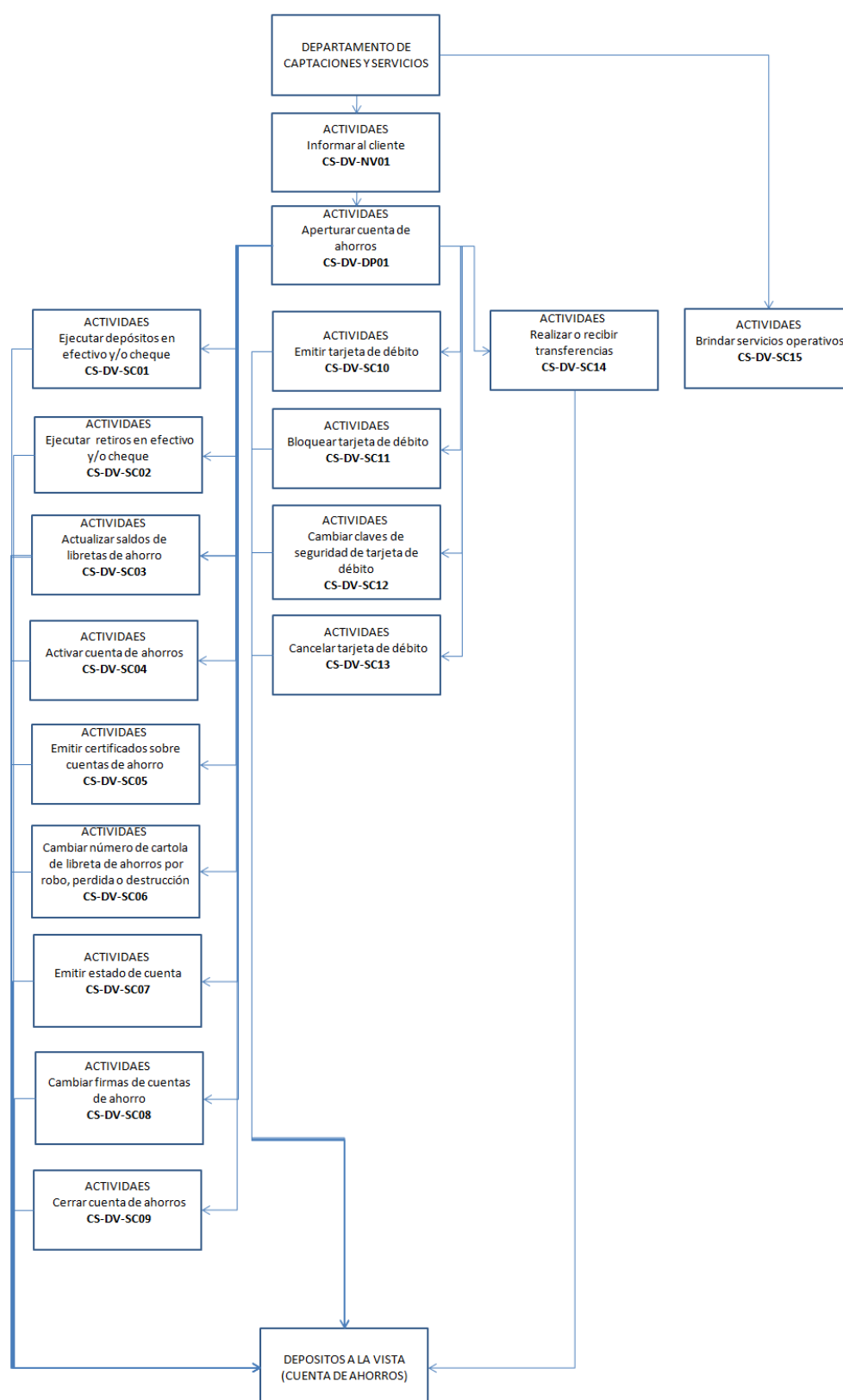
- c) Realizar el cuadro de comprobantes contables y retenciones existentes;
- d) Revisar y autorizar registrando firma en documento y entregar al departamento de Contabilidad;
- e) Cuadrar formularios emitidos, anulados y disponibles de acuerdo a inventario.

Para una mejor comprensión en el anexo 2 se recoge el detalle de tareas por actividad tanto para Depósitos a la Vista y Depósitos a Plazo.

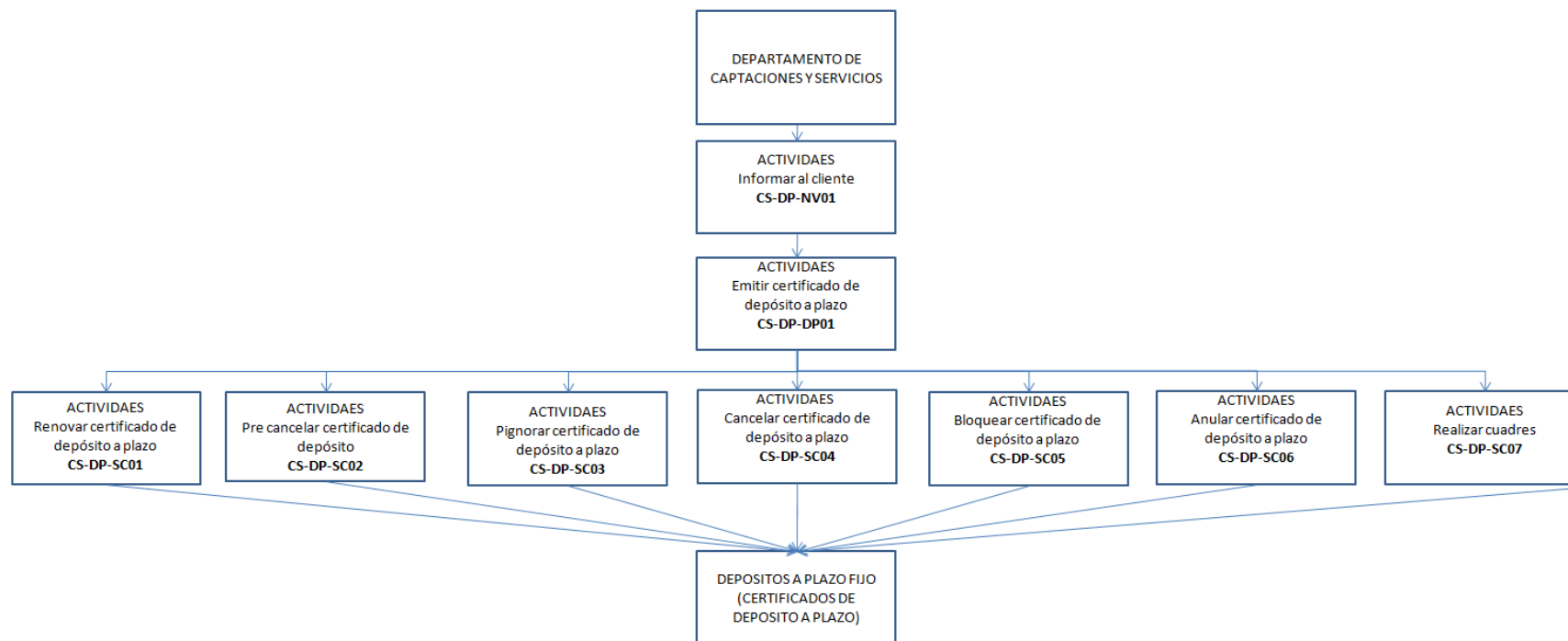
3.3.2.5 Mapa de actividades

Se elaboraron mapas de actividades que reflejan en cada centro de trabajo todas aquellas que se llevan a cabo, con su codificación correspondiente, así como con todos los enlaces o vínculos existentes entre ellas.

Grafico 3.8 Mapa de actividades del producto específico Depósitos a la vista



Fuente: elaboración propia

Gráfico 3.9 Mapa de actividades del producto específico Depósitos a plazo

Fuente: elaboración propia



3.3.3 Determinación de los direccionadores de los recursos hacia las actividades

Se determinaron cuales son los factores que crean la demanda de recursos hacia las actividades realizadas por el departamento. El objetivo es descubrir la naturaleza de la demanda y cuantificarla.

Cuadro 3.2 Direccionadores de recursos a las actividades Depósitos a la vista

CODIGO	ACTIVIDAD	DIRECCIONADORES
CS-DV-NV01	Informar al cliente	Número de clientes interesados
CS-DV-DP01	Aperturar cuenta de ahorros	Número de solicitudes de apertura de cuenta
CS-DV-SC01	Ejecutar depósito en efectivo y/o cheque	Número de papeletas de deposito
CS-DV-SC02	Ejecutar retiro en efectivo y/o cheque	Número de papeletas de retiro
CS-DV-SC03	Actualizar saldos de cuentas de ahorro	Número de solicitudes de actualización
CS-DV-SC04	Activar cuentas de ahorro	Número de solicitudes de activación
CS-DV-SC05	Emitir certificados sobre cuentas de ahorro	Número de solicitudes de emisión de certificados
CS-DV-SC06	Cambiar número de cartola por robo, pérdida o destrucción de libreta de ahorros	Número de solicitudes de cambio de cartolas
CS-DV-SC07	Emitir estado de cuenta	Número de solicitudes de emisión de estados de cuenta
CS-DV-SC08	Actualizar firmas de cuentas de ahorro	Número de solicitudes de actualización de firmas
CS-DV-SC09	Cerrar cuenta de ahorros	Número de solicitudes de cancelación
CS-DV-SC10	Emitir tarjeta de débito	Número de solicitudes de emisión de tarjetas de débito
CS-DV-SC11	Bloquear tarjeta de débito	Número de solicitudes de bloqueo
CS-DV-SC12	Cambiar clave de seguridad de tarjeta de débito	Número de solicitudes de cambio de claves
CS-DV-SC13	Cancelar tarjeta de débito	Número de solicitudes de cancelación
CS-DV-SC14	Recibir o enviar transferencias	Número de transferencias recibidas
		Número de solicitudes de envío de transferencias
CS-DV-SC15	Brindar servicios operativos	Número de solicitudes de débitos o créditos
		Número de solicitudes de bloqueos o desbloqueos
		Número de ingreso o egresos
		Número de pagos de tarjeta de crédito procesadas
		Número de avances en efectivo procesadas
		Número de cuadros realizados

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3.3 Direccionadores de recursos a las actividades Depósitos a plazo

CODIGO	ACTIVIDAD	DIRECCIONADORES
CS-DP-NV01	Informar al cliente	Número de clientes interesados
CS-DP-DP01	Emitir certificados de depósito a plazo	Número de solicitudes de emisión de certificados
CS-DP-SC01	Renovar certificados de depósito a plazo	Número de solicitudes de renovación de certificados
CS-DP-SC02	Pre cancelar certificados de depósito a plazo	Número de solicitudes de pre cancelación de certificados
CS-DP-SC03	Pignorar certificados de depósito a plazo	Número de solicitudes de pignoración de certificados
CS-DP-SC04	Cancelar certificados de depósito a plazo	Número de solicitudes de cancelación de certificados
CS-DP-SC05	Bloquear certificados de depósito a plazo	Número de solicitudes de bloqueo de certificados
CS-DP-SC06	Anular certificados de depósito a plazo	Número de solicitudes de anulación de certificados
CS-DP-SC07	Realizar cuadros	Número de cadres realizados

Fuente: Elaboración propia

3.3.4 Calcular el costo por actividad

Una vez identificadas las actividades y elegidos los generadores de costo que representan la medida de cada actividad debe calcularse el costo de las actividades.

Esta etapa consiste en la distribución de los costos, localizados o no en el centro, entre las distintas actividades que los han ocasionado.

Cabe indicar al lector que para el presente estudio se considera como centro de costos al departamento de Captaciones de la oficina matriz dejando para un posterior estudio a las agencias.

El porcentaje de asignación de cada uno de los elementos del costo se realiza en una proporción del setenta y siete por ciento (77%), porcentaje que se obtuvo en función a las captaciones realizadas en matriz tomado

como referencia las obligaciones con el público totales registradas por la Institución para los años objeto de estudio.

Los costos de las actividades se organizaron en dos grandes grupos que responden a la cadena de valor de Michael Porter: actividades de negocio y actividades de soporte, ó también denominadas por otros autores como actividades primarias y secundarias.

Para lo cual comenzaremos por determinar la estructura de recursos mediante la clasificación de los recursos contables en gastos directos e indirectos.

Estructura de Costos Directos. Son aquellos costos o recursos que se consideran directamente atribuibles a los objetos de costo.

Estructura de Costos Indirectos. Son aquellos costos o recursos que para su registro en las áreas o centros de costo que los consumen se deben distribuir de acuerdo a un parámetro que la organización estipule como apropiado.

Los elementos de costo determinados fueron los siguientes:

Cuadro 3.4 Elementos de costo

ELEMENTO	GRUPO	CUENTA	SUBCUENTA	TIPO DE COSTO
4 GASTOS	41 INTERESES CAUSADOS	4101 Obligaciones con el público	410115 Depósitos de ahorro	Directo
			410130 Depósitos a plazo	Directo
	45 GASTOS DE OPERACION	4501 Gastos de personal	450105 Remuneraciones mensuales	Directo Indirecto
			450110 Beneficios sociales	Directo Indirecto
			450115 Gastos de representación,	Directo Indirecto
			450120 Aportes al IESS	Directo Indirecto
			450125 Impuesto a la renta del personal	Directo Indirecto
			450130 Pensiones y jubilaciones	Directo Indirecto
			450135 Fondo de reserva IESS	Directo Indirecto
			450190 Otros	Directo Indirecto

ELEMENTO	GRUPO	CUENTA	SUBCUENTA	TIPO DE COSTO
4 GASTOS	45 GASTOS DE OPERACION	4502 Honorarios	450205 Directores	Indirecto
			450210 Honorarios profesionales	Indirecto
		4503 Servicios varios	450310 Servicios de guardiana	Indirecto
			450315 Publicidad y propaganda	Indirecto
			450320 Servicios básicos	Indirecto
		4504 Impuestos, contribuciones y multas	450405 Impuestos fiscales	Indirecto
			450410 Impuestos municipales	Indirecto
			450415 Aportes a la Superintendencia	Indirecto
			450420 Aportes al COSEDE por prima fija	Indirecto
			450421 Aportes al COSEDE por prima ajustada	Indirecto
			450425 Aportes al Ministerio de Desarrollo	Indirecto
			450430 Multas y otras sanciones	Indirecto
			450490 Impuestos y aportes para otros	Indirecto
		4505 Depreciaciones	450515 Edificios	Indirecto
			450525 Muebles, enseres y equipos de oficina	Indirecto
			450530 Equipos de computación	Indirecto
		4506 Amortizaciones	450605 Gastos anticipados	Indirecto
			450610 Gastos de constitución y organización	Indirecto
			450615 Gastos de instalación	Indirecto
			450620 Estudios	Indirecto
			450625 Programas de computación	Indirecto
			450630 Gastos de adecuación	Indirecto
		4507 Otros gastos	450705 Suministros diversos	Directo Indirecto
			450715 Mantenimiento y reparaciones	Indirecto

Fuente: Catalogo Único de Cuentas Superintendencia de Bancos y Seguros Ecuador

Una vez completado el estudio de los recursos o elementos de coste estaremos en capacidad de calcular el costo de las actividades que no es sino “la suma de todos los recursos incluyendo las entradas de otras actividades internas”.¹⁶

¹⁶ BRIMSON, J.A., 1991, ob. cit., p. 73. citado por SÁNCHEZ REBULL, María Victoria, 2002, La propuesta A.B.C. (Activity based costing) aplicada al sector hotelero, p.340.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente a continuación se analizan todos aquellos recursos o factores de costo que son consumidos en el departamento objeto de nuestro estudio.

3.3.4.1 Costo de personal

Para la implementación del sistema ABC se inicio por la determinación del costo de personal en su totalidad, tanto del personal directo relacionado con las actividades del negocio como para el personal indirecto (actividades de control o apoyo).

Para ello se consideró en primer lugar todos aquellos conceptos susceptibles de agrupación bajo la denominación recurso de personal a más de los sueldos de los empleados y cuota patronal de la seguridad social, tales como los uniformes de los empleados, horas extras, seguros de vida y accidentes, etc., que debían agruparse.

Cuadro 3.5 Costo de personal

CUENTA	SUBCUENTA	
4501	450105	1 Remuneraciones personal
	450110	1 Décimo tercer sueldo
	450110	2 Décimo cuarto sueldo
	450110	3 Fondos de reserva IESS
	450110	4 Bonificación vacacional
	450115	1 Gastos de representación, residencia
	450120	1 Aportes al IESS
	450125	1 Impuesto a la renta de personal
	450130	1 Pensiones y jubilaciones
	450190	1 Subsidio de antigüedad
	450190	2 Recompensas y gratificaciones
	450190	3 Horas extras
	450190	4 Refrigerios
	450190	5 Transporte
	450190	6 Comisariato
	450190	8 Seguros de vida y accidentes
	450190	9 Vacaciones no gozadas
	45090	10 Uniformes
	450190	11 Viáticos
	450190	12 Pasajes
	450190	13 Capacitación
	450190	14 Otros bonos
	450190	19 Bono aniversario y navideño

Fuente: Catálogo de Cuentas Mutualista Azuay

Para que todos estos elementos de costo quedaran agrupados se confeccionó una tabla como la que planteo a continuación (sin importes y resumida). Por filas se identificó al personal que desarrolla sus tareas o actividades en cada centro de trabajo identificado en la Institución. En las columnas se anotaron todos los importes correspondientes a sueldos y salarios, seguridad social, uniformes, etc. De esta forma, la última columna de la tabla recoge los costos totales relativos al personal.

HOJA DE DETERMINACIÓN DEL COSTO DEL RECURSO DE PERSONAL											
CENTRO	TOTAL SUELDO	TOT.VAL.HO R.EXTRA	TOT.IESS 21.50%	TOT. FONDO RESERV	IMP.RENTA	TOT.DEC.TER CERO	TOT.DEC.CU ARTO	TOT.VAC.GO ZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADA S		TOTAL COSTO

Se debe explicar al lector que para confeccionar éstas tablas, se identificó al personal que interviene en cada unidad o centro mediante la utilización de la estructura de puestos que dispone la Institución.

Nota: Como se indicó al inicio de este capítulo, las tablas a las que se hace referencia se encuentran como anexos.

Ver anexo 3.

Para una mejor comprensión de los rubros que contiene la citada tabla, a continuación se describe lo que significa cada uno de éstos:

Total sueldo (remuneración personal): son los pagos que la Mutualista hace a sus empleados a cambio de sus servicios.

Subsidio de antigüedad: pago mensual por cada año de servicios.

Recompensas y gratificaciones: pago que se realiza al empleado por cumplir con sus deberes.



Otros bonos: bonos por encargo a los empleados que se encuentran desempeñando funciones de puestos que se encuentran vacantes.

Bono por representación: Reconocimiento como representación a la Institución en el desarrollo de sus labores cotidianas.

Horas extras: Son aquellas que se prestan en exceso de la jornada legal.

- Horas suplementarias: Después de la jornada ordinaria, máximo 4 horas al día y 12 horas a la semana.
50% hasta las 24h00
100% desde 01h00 a 06h00
- Horas extraordinarias
Sábados, domingos y días feriados 100%
- Jornada nocturna
De 19h00 a 06h00 con igual duración y remuneración que la diurna aumentado en un 25%.

Aportes al IESS: Los empleadores están obligados a inscribir a sus empleados en el IESS desde el primer día de labor, por medio del aviso de entrada. El Seguro General Obligatorio que comprende a todos los que perciben un ingreso por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio corporal o intelectual, con relación de dependencia o sin ella.

A continuación se presentan los porcentajes aplicados:

- Aporte personal al IESS 9.35%
- Aporte patronal al IESS 11.15%
- SECAP 0.50%
- IECE 0.50%



La forma del cálculo del valor de aportación al IESS, es la siguiente:

Año 2008- agosto 2009 Se aportaba al IESS en función de remuneración personal+ subsidio de antigüedad + recompensas y gratificaciones + horas extras+ otros bonos.

A partir de **Septiembre 2009** Se aporta al IESS en función de remuneración personal+ bono por encargo +horas extras.

Eliminándose subsidio de antigüedad, recompensas y gratificaciones debido a que la Institución tomó la modalidad de remuneraciones unificadas.

Mutualista Azuay tiene como política pagar la totalidad de aportaciones al IESS.

Fondos de reserva: Se paga después del primer año de trabajo, los fondos de reserva se pagarán en forma directa al empleado cada mes y correspondería al 8.33 % del salario o remuneración base de aportación al IESS, conjuntamente con el pago del salario o sueldo.

Los fondos de reserva pagados mensualmente, estarán exentos del pago de impuestos al Servicio de Rentas Internas y de aportes al IESS.

Impuesto a la renta personal: Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.

Mutualista Azuay tiene como política pagar el impuesto a la renta del personal.



Decimo tercer sueldo: Este pago se realiza hasta el 24 de diciembre de cada año y es equivalente a la doceava parte de lo percibido por el empleado durante el período comprendido entre el 1 de diciembre del año anterior y el 30 de noviembre del año en curso.

Para calcular el monto a pagar se debe considerar el sueldo, horas suplementarias y extraordinarias, antigüedad, recompensas y gratificaciones, representaciones.

Cuando el empleado no ha trabajado durante el período de doce meses antes mencionado, la décimo tercera remuneración equivale a la doceava parte de lo percibido por el empleado durante el tiempo laborado. En otras palabras tiene derecho a recibir un valor proporcional.

Decimo cuarto sueldo: Debe cancelarse hasta el 15 de agosto de cada año, y corresponde a un valor equivalente a un salario mínimo. Abarca el período comprendido entre el 1 de septiembre del año anterior y el 31 de agosto del año en curso.

Cuando el empleado no ha trabajado durante el período de doce meses antes mencionado, tiene derecho a que se le pague esta remuneración en proporción al tiempo trabajado.

Vacaciones gozadas: valor que se entrega al empleado cuando éste hace uso de las mismas, en función de su antigüedad o se liquida cuando el empleado no hace uso de sus vacaciones, al mes de diciembre, o ha cesado sus funciones.

Se aplica la siguiente tabla, la cual fue aprobada por el Directorio de la Institución:



Años	Valor
0-3	41,14
3-6	59,29
6-9	71,39
9-más	84,74

Vacaciones no gozadas: el empleado sin haber gozado de vacaciones, ya sea por que la Institución no le ha permitido o el empleado ha vendido sus días, tendrá derecho a que se le compense en dinero, el tiempo de las vacaciones no gozadas.

Este valor se calculará, de la siguiente manera: el valor correspondiente a los doce meses de aportación al IESS anteriores a la fecha / 360 días * N° de días no gozados.

Bono de aniversario y navideño: bono que se entrega a los empleados en los meses de julio y diciembre, cuyo monto es aprobado por el Directorio de la Institución

Canasta: bono que se entrega a los empleados en el mes de diciembre, cuyo monto es aprobado por el Directorio de la Institución.

Refrigerio (lunch): Es el servicio de almuerzo que presta la institución para el personal que labora en la misma.

Este valor se fija de acuerdo a costo de alimentación establecido por el proveedor del servicio.

Seguro de Vida y accidentes:

Seguros de Vida: Son los seguros que se contratan para el caso de fallecimiento de un empleado de la Mutualista, donde el seguro entregará a sus beneficiarios determinada cantidad de dinero.



Seguros de Asistencia Médica: Son los seguros que se contratan para cubrir los gastos de atención médica, hospitalarios y ambulatorios en caso de enfermedades del empleado asegurado.

Este servicio es cubierto en un 50% por parte del empleado y 50% por parte de la institución de manera mensual.

Trasporte: valor que se entrega de caja chica para pago de movilización del empleado.

Tarjeta de comisariato: Servicio que presta la Mutualista a los empleados, mediante la entrega de tarjetas, para que adquiera productos de primera necesidad a precios preferenciales y con acceso a crédito.

El valor que se paga es de \$1.51 por mes, por concepto de derecho ha uso de la tarjeta, cuyo valor es cubierto por la Institución.

Uniformes: Es la entrega de prendas de vestir iguales y reglamentarias para los empleados de la Mutualista, que se les exige portar con el fin de que puedan ser fácilmente distinguibles al realizar sus funciones por parte de los clientes.

Este valor cubre totalmente la Institución.

Una vez que se cuenta con éstos datos se describe a continuación las claves de reparto aplicadas tanto para las actividades de negocio como las de soporte.

3.3.4.1.1 Actividades del negocio

El costo de la mano de obra es un componente más del costo del servicio o producto final, en función de la cantidad de actividad consumida por el servicio o producto.

Para imputar los costos de personal a las actividades se debe comenzar relacionando los empleados de la institución con las actividades que se ejecutan.

Con este objetivo se confeccionó una nueva tabla, (sin importes y resumida) en la que hace aparecer en las filas todo el personal del departamento y en las columnas todas las actividades identificadas, agrupando tanto los empleados como las actividades por centros o áreas de trabajo.

CENTRO	PERSONAS	ACTIVIDADES						TOTAL
TOTAL								

Con esta tabla se pretende básicamente determinar la participación de cada persona en las diferentes actividades, señalando las casillas que reflejaban dicha participación y dejando en blanco las celdas de intersección entre el personal y las actividades no realizadas por ellos.

Debe comprobarse que todas las celdas de la última fila estén marcadas. De esta forma, nos aseguramos de que todas las actividades están realizadas por alguna persona o bien que tenemos identificados a los empleados, como mínimo uno, que realizan cada actividad. Igualmente, todas las casillas de la última columna deben aparecer marcadas, para asegurar que para todos los empleados se han identificado con las actividades que ejecutan, salvo que un empleado haya estado durante toda la jornada laboral sin hacer nada. Ver anexo 4



Adicionalmente, se construyó una segunda tabla en la que se realiza un desglose por cada actividad de las tareas y sub-tareas relacionadas con las mismas, en las que se especifica el personal responsable de su realización.

DESGLOSE DE ACTIVIDADES EN TAREAS Y SUBTAREAS

PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE

Ver anexo 5

Para la asignación de estos costos entre las actividades es imprescindible que se obtenga información sobre el tiempo utilizado por el personal para la ejecución de cada una de las actividades identificadas en este centro.

Se optó por el método de recoger información por cada empleado específico a través de la aplicación de la metodología Tiempo del Ciclo del Proceso.

“El tiempo del ciclo del proceso es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. Esto no solo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo.”¹⁷

¹⁷ HARRINGTON, H. Janes, 1993, ob. cit., p. 138.

Dicha información se recoge en la siguiente tabla:

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	
PROCESO								
ACTIVIDAD								
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFFECTIVO (MINUTOS)	
TEMPOS TOTALES								

Estas hojas fueron llenadas por los empleados del departamento, especificando diariamente el tiempo total dedicado para la ejecución de cada una.

Cabe destacar que los tiempos recogidos en estas tablas corresponden a un tiempo promedio, debido a que existen diferentes factores que pueden influir en la ejecución de los mismos. Ver anexo 6

La imputación del costo de personal a las actividades del centro tomado como referencia para este estudio, se basa en lo siguiente:

Se utilizó como base de cálculo las tablas elaboradas para determinar el costo de recurso de personal.

El costo/hora por personal se obtuvo del resultado de dividir el costo total por persona para el número de horas con costo, 1920 horas.

A continuación se indica el procedimiento aplicado para obtener el número de horas con costo:

Ing. Fin. Andrea Serrano Pérez.

1. Se consideraron 8 horas efectivas de trabajo, para una jornada diaria de labores.
2. Se determinaron 240 días laborables, los cuales se obtuvieron mediante la siguiente operación: 5 días laborables por 4 semanas que tiene un mes por 12 meses que tiene un año.

Para aquellos puestos que dentro de la descripción del perfil del puesto contempla que sus actividades y responsabilidades comprende más de un área de gestión, se procedió a dividir su costo para el número de área identificadas.

El coste de personal asignado a una actividad se obtendrá, por tanto, de la suma de los importes resultantes de multiplicar el total de horas dedicadas a dicha actividad por cada empleado por el costo horario de su categoría, como se muestra en la siguiente tabla:

HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD					
ACTIVIDAD:					
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost	dólares				
Driver			Periodo	Total Output	Total Coste
Cost Driver				0	0,00
Totales			0	0	0,00
PERSONAL	Ud. Medida	Costo/Hora	Periodo	Total Horas	Total Coste
Totales					0,00

Se debe aclarar que para el cálculo de costo/hora para el caso del Gerente de Negocios Financiero y Jefe de Captaciones se realizó de la siguiente manera:



Según la estructura del puesto Gerente de Negocios Financiero se divide en tres áreas de gestión, Captaciones, Crédito y Tarjeta de Crédito.

El área de Captaciones a su vez se divide en matriz como en agencias (siete en total), por tal motivo el costo por persona se dividió para tres y ese resultado se dividió para siete, consiguiendo de esta manera asignar el costo correspondiente al centro de costos, que para este caso es Captaciones Matriz.

Igual procedimiento se siguió para el caso del Jefe de Captaciones el costo por persona se dividió para siete, obteniendo el costo correspondiente al centro de costos objeto de estudio. Ver anexo 7

3.3.4.1.2 Actividades de Soporte

“La distribución de los costos de las actividades de soporte a las unidades de negocio es un procedimiento propio de metodologías modernas de costos, las cuales consideran que el costo de un producto o servicio no se compone sólo de los costos operacionales, adicionalmente se debe asignar los gastos de apoyo o administrativos necesarios para que el servicio se pueda ofrecer”.¹⁸

Además se debe determinar cómo se hace la distribución de los costos de apoyo o administrativos a las unidades de negocio. Por ello es necesario que las entidades avancen hacia un análisis más detallado de los recursos que distribuyen buscando siempre la aplicación de criterios razonables y confiables.

La imputación de estos costos a las actividades del centro tomado como referencia para este estudio, se basa en lo siguiente:

¹⁸ DUQUE ROLDÁN, María Isabel ,et al ,2009, Análisis de los sistemas de costos utilizados en las entidades del sector salud en Colombia y su utilidad para la toma de decisiones, p.514.



Se utilizó como base de cálculo las tablas elaboradas para determinar el costo de recurso de personal.

El costo/hora por personal se obtuvo del resultado de dividir el costo total por persona para el número de horas con costo, en este caso 1920.

Para aquellos puestos que dentro de la descripción del perfil del puesto contempla que sus actividades y responsabilidades comprende más de un área de gestión, se procedió a dividir su costo para el número de área identificadas.

Para aquellos procesos de apoyo o de control en los que se utiliza como criterio de asignación el porcentaje de carga operativa, el mismo no se determinó mediante medición de tiempos, éste se basó en el conocimiento o discernimiento de los usuarios (personal interno); para los demás procesos se aplicará el direccionador de costos que mejor explique su causa raíz.

De los resultados obtenidos como “total de costo” se calcula el setenta y siete por cientos, obteniendo de esta manera el resultado aplicable a la matriz, el cual se divide entre las actividades del departamento de Captaciones que son objeto de dichos controles y/o apoyo, consiguiendo de esta manera el “costo por actividad”.

3.3.4.1.2.1 De control y asesoría

3.3.4.1.2.1.1 Auditoría Interna

Tiene como misión velar porque las operaciones y procedimientos de la Institución se ajusten a las normas legales vigentes, resoluciones y reglamentos internos sujetos a la técnica bancaria y a los principios contables; así como vigilar el cumplimiento del control interno; además es



responsabilidad de esta unidad, velar por cumplimiento de las resoluciones de la Junta General de Socios, del Directorio y de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Para este caso se determinó el número de horas dedicadas a realizar auditoría al departamento de Captaciones, para así determinar qué porcentaje del costo se asignará al mismo, para lo cual nos basamos en los cronogramas de trabajo presentados ante la Superintendencia de Bancos y Seguros.

En el cuadro que se muestra a continuación se indica cómo se obtuvo el número de horas que esta unidad dedica al departamento de Captaciones.

Cuadro 3.6 Determinación de carga operativa Auditoría Interna

Año	Nº de semanas por año	Horas por día	Horas por semana	Horas en el año
2008	15	3	15	225
2009	28	3	15	420

Fuente: Elaboración propia

El costo/ hora se multiplica por el número de horas en el año consiguiendo como resultado el costo total , el setenta y siete por ciento de este resultado lo dividimos entre las actividades del departamento de Captaciones que son objeto de controles por parte de auditoría interna, en este caso nueve actividades, obteniendo así el costo por actividad.

Para una mayor comprensión ver el anexo 8.



3.3.4.1.2.1.2. Unidad de Riesgos

Tiene como misión identificar, medir, controlar y monitorear las exposiciones al riesgo integral al que se encuentran expuestas las operaciones de los procesos institucionales de la Mutualista.

La Institución se encuentra centrada en la administración de los siguientes riesgos:

Riesgo de Liquidez

Riesgo de Mercado

Riesgo Operativo

Riesgo de Crédito

Se determinó los siguientes porcentajes de carga operativa por parte del personal de esta unidad.

Riesgo de Liquidez	15%
Riesgo de Mercado	15%
Riesgo Operativo	50%
Riesgo de Crédito	20%

Para el caso de riesgo operativo se determinó que al estar éste presente en todos los procesos de la Institución, este porcentaje se debía dividir para el número de procesos identificados en la institución, de la siguiente manera: 50% de carga operativa / N° de procesos 17 igual a 3%.

Cuadro 3.7 Determinación de carga operativa Unidad de Riesgos

Producto	Departamento	% Carga operativa	% Asignado
Riesgo Mercado	Financiero	15	
	Captaciones y Servicios		5
	Inmobiliario		
Riesgo Liquidez	Financiero	15	
	Captaciones y Servicios		5
	Inmobiliario		
Riesgo Operativo	Todos	50	3
Riesgo de Crédito	Crédito	20	
Total		100%	13%

Fuente: Elaboración propia

Dándonos como resultado que el 13% de la carga operativa de esta unidad debe ser asignada al departamento de Captaciones.

A continuación presento el procedimiento aplicado para este cálculo:

1. Obtener el 13% de 1920 horas dándonos como resultado el número de horas por año.
2. El costo/ hora multiplicar por el número de horas por año, obteniendo como resultado el costo total.
3. Obtener el 77% del costo total para determinar cuál es el costo por centro.
4. El costo por centro dividir entre las actividades del departamento de Captaciones que tienen relación con ésta, en este caso veinte y tres actividades, obteniendo así el costo por actividad. Ver anexo 9

3.3.4.1.2.1.3 Departamento Legal

Tiene como misión garantizar la instrumentación legal de las operaciones que ejecutan los procesos productivos de la Mutualista y contribuir en el cumplimiento de la misión de la Asesoría Jurídica de la entidad.

Se determinó cual es la mayor carga operativa para este departamento y así asignar los costos generados en este departamento hacia las actividades que los demandan, como se muestra en el cuadro a continuación.

Cuadro 3.8 Determinación de carga operativa Departamento Legal

Producto	Departamentos solicitantes	% Carga Operativa	Captaciones y Servicios
Análisis e instrumentación de créditos	Crédito	70%	
Contratos		4%	
Revisión de carpetas	Crédito	5%	
	Tarjeta Crédito		
	Inmobiliario		
Poderes	Crédito	5%	
	Captaciones		3,50%
Consultas y opiniones legales		7%	
Asesoría en instrumentación de operaciones		3%	
Recuperación judicial de cartera vencida		3%	
Base de datos de información y documentos jurídicos		3%	
Total		100%	3,50%

Fuente: Elaboración propia

Dándonos como resultado que el 3.5% del la carga operativa de este departamento debe ser asignada al Departamento de Captaciones.



A continuación presento el procedimiento aplicado para este cálculo:

1. Obtener el 3.5% de 1920 horas, dándonos como resultado el número de horas por año.
2. El costo/ hora multiplicar por el número de horas por año, consiguiendo como resultado el costo total,
3. Obtener el 77% del costo total, resultado que representa el costo por centro
4. El costo por centro dividir entre las actividades del departamento de Captaciones que tienen relación con ésta, en este caso seis actividades, obteniendo así el costo por actividad. Ver anexo 10

3.3.4.1.2.2 De apoyo

3.3.4.1.2.2.1 Subgerencia Financiera y Administrativos

a) Soporte Financiero

Tiene como misión proveer de servicios e información financiera y contable veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Se determinó cuál es la mayor carga operativa para este departamento y así asignar los costos generados en éste hacia las actividades que los demandan.

Para este caso se consideró que se debería asignar en una proporción de 20% a los procesos habilitantes y en un 80% a los procesos productivos.



Dándonos como resultado que el 20% (cuatro procesos productivos) de la carga operativa de este departamento debe ser asignada al Departamento de Captaciones y Servicios.

Cuadro 3.9 Determinación de carga operativa Soporte Financiero

Procesos Productivos	% carga operativa	Carga operativa	Carga operativa
		2008	2009
Captaciones y Servicios	20%	382	379
Crédito	20%		
Tarjeta de crédito	20%		
Inmobiliario	20%		
Total	80%	382	379

Fuente: Elaboración propia

Procedimiento:

1. Obtener el 20% de 1920, dándonos como resultado el número de horas por año.

En este caso el costo/ hora para el Subgerente Financiero y Administrativo se cálculo de la siguiente manera:

Según la estructura de este puesto se divide en dos áreas de gestión, por un lado la financiera y otro la administrativa; y a su vez, la financiera se divide en dos, el área financiera por un lado y por otro la contable, por tal motivo el costo persona se dividió para 2 y ese resultado una vez más se dividió para 2.

2. El costo/ hora del personal del departamento financiero multiplicar por el número de horas por año, consiguiendo como resultado el costo total
3. Obtener el 77% del costo total, dándonos como resultado el costo por centro.



4. El costo por centro dividir entre las actividades del departamento de Captaciones que tienen relación con ésta, en este caso diez actividades, obteniendo así el costo por actividad. Ver anexo 11

b) Departamento de Contabilidad

Tiene como misión llevar la contabilidad de la Institución, cumpliendo las normas contables establecidas por la Superintendencia de Bancos, los principios de contabilidad generalmente aceptados y los manuales, procesos e instructivos internos, para el registro de datos contables que permitan identificar y generar información sobre la situación económica y financiera de la Mutualista.

Se determinó cuál es la mayor carga operativa para este departamento entre los procesos que generen información contable, en este caso, sería todos los procesos productivos y los procesos habilitantes: Soporte Financiero, Departamento Administrativo y Recursos Humanos.

Cuadro 3.10 Determinación de carga operativa Departamento de Contabilidad

Departamentos	% carga operativa	carga operativa	carga operativa
		2008	2009
Captaciones y Servicios	20%	382	379
Crédito	40%		
Tarjeta de Crédito	20%		
Inmobiliario	5%		
Administrativo Financiero	10%		
Recursos Humanos	5%		
Total	100%	382	379

Fuente: Elaboración propia



Dándonos como resultado que el 20% del la carga operativa de este departamento debe ser asignada al Departamento de Captaciones.

Procedimiento:

1. Obtener el 20% de 1920 horas, dándonos como resultado el número de horas por año.

El costo/ hora para el Subgerente Financiero y Administrativo se calculó de la manera indicada para el área financiera.

2. El costo/ hora de cada persona que integra este centro multiplicar por el número de horas por año, consiguiendo como resultado el costo total.
3. Obtener el 77% del costo total, arrojando como resultado el costo por centro.
4. El costo por centro dividir entre las actividades del departamento de Captaciones que tienen relación con ésta, en este caso quince actividades, obteniendo así el costo por actividad. Ver anexo 12

c) Departamento Administrativo

Tiene como misión planificar, organizar, controlar, ejecutar y evaluar la provisión de materiales y servicios requeridos por los procesos institucionales.

Para este caso se consideró que se debería asignar el costo de este departamento a todos los procesos de la institución (dos gobernantes, cuatro productivos, once habilitantes).

En este caso el costo/ hora para el Subgerente Financiero y Administrativo se cálculo de la siguiente manera:

Como se mencionó anteriormente la estructura de este puesto se divide en dos áreas de gestión, por un lado la financiera y otro la administrativa;



y a su vez, el área administrativa se divide en tres, administrativa, servicios generales y seguridad, por tal motivo el costo persona se dividió para 2 y ese resultado a su vez se dividió para 3.

Procedimiento:

1. El costo persona dividir para el número de procesos institucionales, en este caso 17 procesos, consiguiendo como resultado el costo total.
2. Obtener el 77% del costo total, resultado que representa el costo por centro.
3. El costo por centro dividir entre las actividades del departamento de Captaciones que tienen relación con ésta, en este caso veinte y cinco actividades, obteniendo así el costo por actividad. Ver anexo 13

d) Departamento de Seguridad y Servicios Generales

- **Servicio de Guardianía**

Tiene como misión proveer los servicios de seguridad física de clientes, empleados, instalaciones y documentos de la institución.

La Institución tiene contratado un servicio de vigilancia externo cuyo costo se conoce mensualmente. Para el tratamiento de este costo se plantea la siguiente alternativa:

Repartir los costos generados por este concepto en razón a la superficie que ocupa cada uno de los departamentos de la institución, en esta distribución debe tomarse en cuenta las áreas comunes como son pasillos y escaleras, etc. Aún cuando no estén asignados a ningún departamento.

Cuadro 3.11 Determinación de de la superficie del departamento de Captaciones Servicio de Guardianía

Pisos	Departamento	Metros cuadrados vigilados	%
Planta baja	Captaciones y Servicios	285	10
Primer piso	Gerencia General	445	15
	Recursos Humanos		
	Unidad de servicio de atención al cliente		
	Financiero y Servicios Administrativos		
Segundo piso	Crédito	427	15
	Cartera		
	Cumplimiento		
	Tarjeta Crédito		
Tercer piso	Legal	427	15
	Inmobiliario		
	Presidencia		
	Directorio		
Cuarto piso	Contabilidad	427	15
	Sistemas		
	Procesos		
Quinto piso	Proveeduría	427	15
	Secretaría General		
	Auditoría Interna		
	Riesgos		
Sexto piso	Comedor	455	16
TOTAL		2893	100

Fuente: Elaboración propia

Para su cálculo se precedió de la siguiente manera:

1. Obtener el costo por centro dividiendo el costo por persona para el número de agencias que dispone la institución, en total 7.



2. El costo por centro dividir para el número de metros cuadrados que posee el edificio matriz, obteniendo el costo por metro cuadrado.
3. El costo por metro cuadrado multiplicar por el número de metros del departamento de Captaciones, cuyo resultado es el costo total por departamento.
4. El costo por departamento dividir para el total de actividades identificadas (veinte y cinco) obteniendo como resultado el costo por actividad. Ver anexo 14

- **Servicios Generales**

Tiene como misión prestar el servicio de adecuaciones, mantenimiento, transporte y servicios generales.

Como se muestra en el cuadro siguiente los servicios generales se dividen básicamente en limpieza, mensajería y chofer.

En este cuadro se trató de determinar el personal encargado de cada aérea o departamento, lo cual nos permitió asignar el costo para el departamento de Captaciones.

- **Servicio de limpieza**

Para el caso del servicio de limpieza la institución tiene asignado el personal de servicios generales por departamento, planta o agencia.

Cuadro 3.12 Asignación del personal de servicios generales por agencias
Servicio de conserjería

Cod.	Cargo	Conserjería
9	Jefe de Seguridad y Servicios Generales	
50	Supervisor de Servicios Generales	Revisión de limpieza edificio/ Seguridad
147	Ayudante de Mantenimiento	Matriz/Agencias
71	Chofer conserje	Gerencia General/Directorio
27	Conserje	Agencia Hurtado
113	Conserje	Agencia Mall/Administrativo
117	Conserje	Agencia Américas/Contabilidad
151	Conserje	Agencia Azogues/ Seguridad
206	Chofer conserje	Agencia Arenal
174	Chofer conserje	Tercer piso
	Conserje	Agencia Vergel/Seguridad
191	Conserje	Planta Baja/ Primer piso/ Cuarto piso
231	Conserje	Segundo piso
218	Conserje	Agencia Arenal
216	Conserje	Quinto piso/ Sexto piso

Fuente: elaboración propia

Para su cálculo se precedió de la siguiente manera:

1. Debido a que el personal encargado de la limpieza se encuentra asignado por pisos en el edificio matriz, se identificó el conserje encargado del departamento de Captaciones, el costo que representa este persona se dividió para 2 debido a que tienen como función tanto

Ing. Fin. Andrea Serrano Pérez.



realizar la limpieza como el servicio de mensajería, este resultado se dividió para 3 debido a que bajo su encargo se encuentran la limpieza de tres pisos.

2. Se obtuvo el costo por centro dividiendo el costo por persona para el número de agencias que dispone la Institución, en total 7, este resultado se dividió para el número de pisos que posee el edificio matriz, obteniendo de esta manera el costo por piso.
3. El costo por piso representa el costo del departamento de Captaciones debido a que éste ocupa un solo piso, este resultado se dividió para el total de actividades identificadas en este departamento obteniendo de esta manera el costo por actividad. Ver anexo 15

- **Servicio de mensajería**

Cuadro 3.13 Asignación del personal de servicios generales por agencias
Servicio de conserjería

Cod.	Cargo	Mensajería	Chofer
9	JEFE DE SEGURIDAD Y SERVICIOS GENERALES		
50	SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES	Matriz	Proveeduría
147	AYUDANTE DE MANTENIMIENTO		
71	CHOFER CONSERJE	Matriz (Gerencia General)	Gerencia General
27	CONSERJE	Agencia	
113	CONSERJE	Agencias/Matriz (Administrativo)	



Cod.	Cargo	Mensajería	Chofer
117	CONSERJE	Agencia	
151	CONSERJE	Agencia	
206	CHOFER CONSERJE	Matriz (Cartera)	Proveeduría
174	CHOFER CONSERJE	Matriz (Inmobiliario)	Inmobiliario
	CONSERJE	Agencia	
191	CONSERJE	Matriz	
231	CONSERJE	Matriz (Legal, Captaciones, Recursos Humanos)	
218	CONSERJE	Agencia	
216	CONSERJE	Matriz	

Fuente: elaboración propia

Básicamente este centro incurre en costos de mensajería para determinados envíos de información sobre el departamento o correspondencia de cualquier clase.

Se consideró que el costo que genera servicios generales (mensajería) se debía dividir entre todos los procesos de matriz que requieran este servicio, identificándose siete departamentos que hacen uso de este servicio, debido a que no se tiene asignado, como en el caso de la limpieza, a un conserje por planta o departamento.

Para su cálculo se procedió de la siguiente manera:

1. Se identificó al personal de servicios generales que realizan el servicios de mensajería para la matriz, el costo que representa cada una de estas personas se dividió para 2 debido a que tienen como función tanto realizar la limpieza como el servicio de mensajería, este resultado se



dividió para 7 el cual es el números de departamentos que hacen uso de este servicio.

2. Para el resto de personas que interviene en esta estructura se obtuvo el costo por centro dividiendo el costo por persona para el número de agencias que dispone la institución, en total 7, este resultado se dividió para el número de departamentos que hacen uso de este servicio, obteniendo como resultado el costo por departamento.
3. El costo por departamento se dividió para el número de actividades relacionadas con este servicio, que en este caso fueron 9, obteniendo de esta manera el costo por actividad. Ver anexo 16

3.3.4.1.2.2.2 Subgerencia de Recursos Humanos

Tiene como misión administrar y desarrollar los recursos humanos para seleccionar, conservar y motivar al personal con el objetivo de que esté en capacidad de cumplir con los planes y metas organizacionales.

Para este caso se consideró que se debería asignar el costo generado por este departamento de acuerdo al número total del personal de la Institución.

Para lo cual como primer paso se determino el número de personal que labora en el departamento de Captaciones, como se muestra a continuación:



Cargo	N° personas
Gerente de Negocios Financieros	1
Jefe de Captaciones y Servicios	1
Cajero General	1
Oficial Operativo de Captaciones	2
Asistente de Negocios	3
Oficial de Negocios	1
Cajeros	4
Total:	13

Cuadro 3.14 Nómina de personal

Año	N° total personal	N° personas Captaciones y Servicios
2008	120	13
2009	118	13

Fuente: elaboración propia

El cálculo se realizó de la siguiente manera:

1. El costo por persona de cada empleado que labora en Recursos Humanos se dividió para el número total de personas que laboran en la Institución.
2. El costo por persona multiplicó por el número de personas que laboran en el departamento de Captaciones de la matriz, obteniendo de esta manera el costo por centro.
3. El costo por centro se dividió para el total de actividades identificadas en el departamento de Captaciones (veinte y cinco), dándonos como resultado el costo por actividad. Ver anexo 17



3.3.4.1.2.2.3 Subgerencia de Sistemas y Procesos

a) Departamento de Procesos

Tiene como misión diseñar, documentar e implementar los procesos institucionales, revisar y controlar su correcta aplicación y realizar el mejoramiento de esos procesos.

Se determinó cuál es la mayor carga operativa para este departamento y así asignar los costos generados en éste hacia las actividades que los demandan.

Para este caso se consideró que se debería asignar el costo de este departamento a todos los procesos de la Institución en una proporción de 30% a los procesos habilitantes y en un 70% a los procesos productivos, en función de su carga operativa.

Dándonos como resultado que el 17.5% (cuatro procesos productivos) de la carga operativa de este departamento debe ser asignada al Departamento de Captaciones.

**Cuadro 3.15** Determinación de carga operativa Departamento de Procesos

Departamentos	% carga operativa	No. horas	No. horas
		Año 2008	Año 2009
Captaciones y Servicios	17,5%	335	332
Crédito	17,5%		
Tarjeta de Crédito	17,5%		
Inmobiliario	17,5%		
Total	70%	335	332

Fuente: elaboración propia

Procedimiento:

1. Obtener el 17.5% de 1920 horas, dándonos como resultado el número de horas por año.

En este caso el costo/ hora para el Subgerente de Sistemas y Procesos se calculó de la siguiente manera:

Según la estructura de este puesto se divide en dos áreas de gestión, por un lado sistemas y por otro proceso, por tal motivo el costo que representa éste se dividió para dos.

2. El costo/ hora de cada persona que integra este centro se multiplica por el número de horas por año, consiguiendo como resultado el costo total.
3. Obtener el 77% del costo total, lo cual representa el costo por centro.
4. El costo por centro dividir entre el total de actividades del departamento de Captaciones y Servicios, obteniendo así el costo por actividad. Ver anexo 18

b) Departamento de Sistemas

Tiene como misión proveer de los servicios de tecnología de la información a los procesos institucionales a efectos de que puedan cumplir con sus objetivos y metas establecidas.

Para este caso se consideró que se debería asignar el costo de este departamento a todos los procesos de la Institución en una proporción de 10% a los procesos habilitantes y en un 90% a los procesos productivos, en función de su carga operativa, debido a que los procesos productivos son los que mayor soporte del área de tecnología requieren.

Cuadro 3.16 Determinación de carga operativa Departamento de Sistemas

Departamentos	% carga operativa	No. Horas	No. Horas
		Año 2008	Año 2009
Captaciones y Servicios	23%	430	427
Crédito	23%		
Tarjeta de Crédito	23%		
Inmobiliario	23%		
Total	90%	430	427

Fuente: elaboración propia

Procedimiento:

1. Obtener el 22.5 % de 1920 horas, dándonos como resultado el número de horas por año.

En este caso el costo/ hora para el Subgerente de Sistemas y Procesos se calculó como se indicó para procesos, dividiendo el costo generado por éste para dos.

2. El costo/ hora del personal que pertenece al departamento de Sistemas multiplicar por el número de horas por año, consiguiendo como resultado el costo total.
3. Obtener el 77% del costo total, resultado que representa el costo por centro.
4. El costo por centro dividir entre el total de actividades del departamento de Captaciones, obteniendo así el costo por actividad. Ver anexo 19

3.3.4.1.2.2.4 Secretaria General

Tiene como misión proporcionar a la Mutualista servicios de apoyo secretarial y de administración de documentos y archivos.

Para este caso se determinó la carga operativa que representa la administración de documentos del departamento de Captaciones y el archivo de los mismos, obteniendo como resultado que es de alrededor del 10%, como se muestra en el cuadro que se encuentra a continuación:

Cuadro 3.17 Determinación de carga operativa Secretaria General

Producto	% carga operativa	Captaciones y Servicios	No. Horas	No. Horas
			Año 2008	Año 2009
Tramitación de correspondencia	25%			
Secretaria del directorio	25%			
Administración de archivos de documentos	50%	10%	191	190
Total	100%	10%	191	190

Fuente: elaboración propia



Para su cálculo se procedió de la siguiente manera:

1. Obtener el 10% de 1920 horas, dándonos como resultado el número de horas por año.
2. El costo/ hora del personal de secretaria general se multiplica por el número de horas por año, consiguiendo como resultado el costo total.
3. Obtener el 77% del costo total, el cual representa el costo por centro.
4. El costo por centro dividir para el número de actividades del departamento de Captaciones relacionadas con éste (seis), obteniendo así el costo por actividad. Ver anexo 20

3.3.4.2 Servicios varios

Después de haber estudiado los elementos de costo relacionados con el personal de la Institución, a continuación se analiza el resto de costes que soporta esta institución englobados dentro de un apartado dedicado a los servicios varios.

3.3.4.2.1 Suministro eléctrico

El consumo de energía en la institución también supone una partida importante. Aunque el consumo innecesario de energía en zonas comunes como son pasillos escaleras, etc. se ha solucionado con dispositivos que únicamente se pone en funcionamiento si detecta movimiento, este factor de coste sigue siendo cuantioso.

a) Determinación del coste de energía

La factura de la empresa eléctrica se recibe mensualmente, lo cual facilita la periodificación de este costo.



La Institución recibe una factura de luz sin ninguna clase de desglose lo cual hace difícil cualquier tipo de reparto de este factor entre los centros o entre las actividades.

Por lo cual se determinó el coste de energía para este centro en función de la potencia instalada y de las horas de funcionamiento de equipos eléctricos, puntos de luz, etc.

La cantidad de energía eléctrica que consume un artefacto depende de la potencia del artefacto y de la cantidad de horas que se utiliza. El consumo de energía se mide en kilowatt hora (kW.h)*.

* Energía (kW.h) = Potencia (kW) x Tiempo (h)
La potencia se mide en watts (W) o en kilowatts (kW)
1000 watts (W) = 1 kilowatts (kW)

Cuadro 3.18 Hoja de equipos y puntos de luz

CENTRO	EQUIPO	CODIGO	TIEMPO (H) AÑO	POTENCIA		CONSUMO ENERGIA
				(Watts)	(Kilowatts)	
CAPTACIONES Y SERVICIOS	IMPRESORA HP 1020 LASER	25 02 3391	2160	250	0,25	540
	IMPRESORA HP 2320 LASER JET	25 2 4064	2160	425	0,43	918
	COMPUTADORA ATX SUPER POWRT PIV	25 8 2913	2160	13,2	0,01	28,512
	COMPUTADOR CLON P4	25 8 2921	2160	230	0,23	496,8
	MONITOR LCD 17" LG	25 8 4040	2160	50	0,05	108
	SCANNER GENIUS VIVID 1200XE	25 22 3601	2160	115	0,12	248,4
	RECONTADORA BILLETES LAUREL	15 14 3774	2160	240	0,24	518,4
	EXTRACTOR DE AIRE	15 19 1277	2160	25	0,03	54
	VENTILADOR 20" PEDESTAL SMC	15 19 4126	2160	65	0,07	140,4
	IMPRESORA EPSON	25 2 2613	2160	275	0,28	594
	IMPRESORA BROTHER LASER HL- 2240	25 2 4070	2160	495	0,50	1069,2
	IMPRESORA EPSON FX2190	25 2 4183	2160	53	0,05	114,48
	MONITOR LCD 17" LG	25 8 4092	2160	50	0,05	108
	CALCULADORA CASIO DR 8620	10 1 915	2160	150	0,15	324
	CALCULADORA CASIO DR 8620	10 1 945	2160	150	0,15	324
	CALCULADORA CASIO DR 120	10 1 3228	2160	150	0,15	324
	MAQUINA DE ESCRIBIR BROTHER	10 2 3126	2160	115	0,12	248,4
	CALCULADORA CASIO DL 2208	10 1 962	2160	150	0,15	324
	CALCULADORA CASIO DR 210HD	10 1 3130	2160	150	0,15	324
	CALCULADORA CASIO DR 1400L	10 1 3395	2160	150	0,15	324
	SUMADORA CASIO DR T220	10 1 3977	2160	150	0,15	324
	CALCULADORA CASIO DR 120TM	10 1 4066	2160	150	0,15	324
	CALCULADORA CASIO DR 120TM	10 1 4067	2160	150	0,15	324
	SUMADORA CASIO DR T120TM	10 1 4164	2160	150	0,15	324
	SECADOR DE MANOS ELECTRICO	15 19 1282	2160	250	0,25	540
	SECADOR DE MANOS ELECTRICO	15 19 1283	2160	250	0,25	540
	VENTILADOR SANKEY	15 19 3681	2160	100	0,10	216

CENTRO	EQUIPO	CODIGO	TIEMPO (H) AÑO	POTENCIA		CONSUMO ENERGIA
				(Watts)	(Kilowatts)	
	IMPRESORA LEXMARK 2480 HP DESKJET F2480	25 2 3260	2160	22,8	0,02	49,248
	IMPRESORA LEXMARK MATRICIAL 2480	25 2 3685	2160	39	0,04	84,24
	MONITOR LCD 15"	25 8 3527	2160	35	0,04	75,6
	MONITOR LCD 15"	25 8 3528	2160	35	0,04	75,6
	MONITOR LCD 15"	25 8 3529	2160	35	0,04	75,6
	CPU INTEL P4	25 8 3558	2160	58	0,06	125,28
	CPU INTEL P4	25 8 3559	2160	58	0,06	125,28
	CPU INTEL P4	25 8 3561	2160	58	0,06	125,28
	CPU HP E7500	25 8 4166	2160	240	0,24	518,4
	MONITOR LG 18,5" LCD	25 8 4167	2160	36	0,04	77,76
	MAQUINA DE ESCRIBIR IBM 6715 FS	10 2 884	2160	100	0,10	216
	IMPRESORA EPSON 2190 (MATRICIAL)	25 2 3821	2160	46	0,05	99,36
	CPU HP DX2400	25 8 4001	2160	260	0,26	561,6
	MONITOR LCD 17" LG	25 8 4026	2160	50	0,05	108
	FLUORECENTE DE 40W (20)		2160	40	0,04	0,8
TOTAL						12039,84

Fuente: elaboración propia

El costo que se debe asignar a este departamento se determina de la siguiente manera:

De la factura de energía eléctrica que recibe la Institución se determina cual es el valor que le corresponde aplicando una simple regla de tres, en función del número de kilovatios hora consumidos por el departamento.

Una vez conseguido que los costes de energía eléctrica quedaran localizados para el centro objeto de estudio, el siguiente paso consistía en relacionar estos costes con las actividades ejecutadas en el mismo.



b) Claves de reparto

El valor que se obtiene por consumo de energía se divide para el número de actividades que desarrolla cada persona del departamento. Ver anexo 21

3.3.4.2.2 Suministro de agua

a) Determinación del coste del consumo de agua

Se determino que un buen direccionador del costo para este caso sería la dotación mínima de agua potable.

La dotación es la cantidad promedio en litros de agua potable por habitante al día necesaria para satisfacer las necesidades cotidianas.

La dotación de agua para oficinas se puede estimar a razón de 40 a 50 litros/persona x día.¹⁹

La dotación de agua 40 litros/persona x día se multiplica por el número de personas que laboran en el departamento de Captaciones, permitiéndonos determinar cuántos litros de agua se consumen en el departamento.

Un metro cúbico equivale a 1000 litros, por la tanto para obtener el resultado en metros cúbicos divido el resultado en litros para 1000.

¹⁹ AGUIRRE C, Alexandra, Determinación de la dotación del agua
<http://fluidos.eia.edu.co/hidraulica/articulos/es/flujoentuberias/dotacionagua/determinaciondeladotaciondeagua.html>

Cuadro 3.19 Hoja de agua potable

CENTRO	PERSONAL	DOTACIÓN (l/persona*día)	CONSUMO ANUAL (l)	CONSUMO (mt3)
CAPTACIONES Y SERVICIOS	Gerente de Negocios Financieros	13	3200	3,2
	Jefe de Captaciones y Servicios Financieros	40	9600	9,6
	Cajero General	40	9600	9,6
	Oficial Operativa de Captaciones	40	9600	9,6
	Oficial Operativa de Captaciones	40	9600	9,6
	Oficial de Negocios de Captaciones	40	9600	9,6
	Asistente de Negocios de Captaciones	40	9600	9,6
	Asistente de Negocios de Captaciones	40	9600	9,6
	Asistente de Negocios de Captaciones	40	9600	9,6
	Cajero	40	9600	9,6
	Cajero	40	9600	9,6
	Cajero	40	9600	9,6
	Cajero	40	9600	9,6
	Cajero	40	9600	9,6
TOTAL				118,4

Fuente: elaboración propia

El costo que se debe asignar a este departamento se determina de la siguiente manera:

De la factura de agua potable que recibe la Institución se determina cual es el valor que le corresponde, aplicando una simple regla de tres, en función del número de metros cúbicos consumidos por el departamento.

b) Claves de reparto

El valor que se obtiene por consumo de agua potable por persona se divide para el número de actividades que desarrolla cada persona del departamento. Ver anexo 22



3.3.4.2.3 Teléfono

La institución dispone de un software de control de llamadas telefónicas, con el cual se puede monitorear el consumo telefónico que realizan los empleados en la Institución.

Se puede obtener la siguiente información por número de extensión, que es asignado a determinado usuario:

- Número de llamadas realizadas;
- Tiempo utilizado en cada llamada;
- Tipo de llamada ya sea local, regional, nacional, celular o internacional;
- Número de llamadas recibidas.

Además, como control adicional, se encuentra establecido un tiempo máximo de uso; así como, tipo de llamada que puede realizar a través de cada extensión.

Este factor de costes debe relacionarse con las actividades que lo consumen por lo que a continuación consideramos primero la determinación del coste y después las claves de reparto que pueden resultar más apropiados.

a) Determinación del coste de teléfono

Como he mencionado anteriormente la Institución dispone de información sobre las llamadas telefónicas efectuadas desde cualquier extensión.

Para este caso se obtuvo la información de los números de extensión que están destinados para este centro.

Se procedió a clasificar la información por tipo de llamada en entrantes y salientes, así como en local, nacional, internacional y celular.

Ing. Fin. Andrea Serrano Pérez.

Dicha información se encuentra expresada en horas, minutos y segundos de tal manera que el consumo de teléfono reflejado en la factura puede determinarse mediante la aplicación de una regla de tres.

Cuadro 3.20 Hoja de teléfono

CENTRO	EXTENSIÓN	LOCAL	NACIONAL	CELULAR
CAPTACIONES Y SERVICIOS	1100	23:33:24	0:00:00	10:04:24
	1102	43:00:28	0:00:00	3:19:28
	1103	75:21:08	0:00:00	8:21:40
	1110	62:33:56	0:00:00	10:54:56
	1120	46:02:28	0:00:00	1:33:08
	1121	58:23:48	0:00:00	6:43:00
TOTAL		308:55:12		40:56:36

Fuente: elaboración propia

Determinado el costo de este servicio se debe entonces identificarse con las actividades que han necesitado realizar dichas llamadas. A continuación se estudian los criterios de identificación de este recurso con las actividades.

b) Claves de reparto

El problema surge cuando el valor asignado al centro de Captaciones debe relacionarse con las actividades que lo hayan utilizado.

Si se analizan las actividades ejecutadas en este centro podremos observar que únicamente seis de las veinte y cinco identificadas en total necesitan el uso de teléfono.

No obstante, con ello no se consigue un reparto perfecto de este coste puesto que la duración de las llamadas no tiene porqué ser la misma para cada una de las actividades, ni ser relacionadas con éstas debido a que



se detecta que existe consumo de llamadas en extensiones en donde las actividades que desarrolla no requieren de éste servicio.

Por tal hecho se decidió asignar este valor en una proporción del 70% para las actividades identificadas con esta necesidad y el 30% asignar a las actividades restantes. Ver anexo 23

3.3.4.2.4 Comunicaciones (internet)

Este factor de costes debe relacionarse con las actividades que lo consumen por lo que a continuación consideramos primero la determinación del coste y después las claves de reparto que pueden resultar más apropiados.

a) Determinación del coste de comunicaciones

La institución no dispone de un software que nos permita determinar los Kbps²⁰ (unidad de medida de envío y recepción de información) que consume cada usuario, lo cual limita la determinación con precisión de este coste.

Por lo cual se determinó que ya que la institución dispone de información sobre los usuarios cuyos equipos tienen habilitado el servicio de internet, el consumo de internet reflejado en la factura puede localizarse automáticamente en cada centro de actividad dividiéndolo para el número de usuarios que disponen de este servicio; siendo necesario además, identificar las actividades que han necesitado el uso de este servicio.

²⁰ Kilobites por segundos (Kbps). Generalmente usado para medir velocidades de conexión o transferencias en una red.

Cuadro 3.21 Hoja de telecomunicaciones

CENTRO	PERSONAL	No. EQUIPOS CON ACCESO A INTERNET
CAPTACIONES Y SERVICIOS	Gerente de Negocios Financieros	1
	Jefe de Captaciones y Servicios Financieros	1
	Cajero General	1
	Oficial Operativa de Captaciones	1
	Oficial Operativa de Captaciones	1
	Oficial de Negocios de Captaciones	1
	Asistente de Negocios de Captaciones	1
	Asistente de Negocios de Captaciones	1
	Asistente de Negocios de Captaciones	1
	TOTAL	9

Fuente: elaboración propia

Año 2008	Comunicación o internet	
	450320-3	450320-99
Saldos mensuales		
enero	1862,08	91,20
febrero	3810,57	192,77
marzo	14136,88	1296,00
abril	20607,18	1918,74
mayo	27483,63	2609,44
junio	35848,54	3502,95
julio	42588,25	4120,52
agosto	49191,36	4764,21
septiembre	61688,43	6369,74
octubre	65311,02	6833,56
noviembre	67906,53	7139,81
diciembre	92006,21	9696,78
cierre matriz	43955,65	5108,16

Año 2009	Comunicación o internet	
	450320-3	450320-99
Saldos mensuales		
enero	760,00	91,20
febrero	831,01	99,73
marzo	12910,10	1543,93
abril	20444,31	2487,62
mayo	27484,95	3401,86
junio	32681,98	4053,67
julio	38122,50	4735,68
agosto	41152,04	5136,18
septiembre	48356,07	5995,34
octubre	52413,20	6565,93
noviembre	57754,93	7233,70
diciembre	73037,36	9093,78
cierre matriz	34269,51	4459,91

A continuación se estudian los criterios de identificación de este recurso con las actividades.

b) Claves de reparto

Si se analizan las actividades ejecutadas en este centro podremos observar que únicamente cinco de las veinte y cinco identificadas en total



necesitan el uso de servicio de internet. Debe tenerse en cuenta en el reparto del coste de servicio de internet entre estas actividades para lo cual se propone:

- Identificar los usuarios que tiene acceso a este servicio;
- Una vez identificados los equipos pertenecientes al centro de Captaciones, asignar este costo a las actividades que lo demandan.

No obstante, con ello no se consigue un reparto perfecto de este coste puesto que no se puede determinar que usuario consume el mayor ancho de banda, lo cual depende del tipo de información que cargue o descargues de la red. Ver anexo 24

3.3.4.2.5 Publicidad y propaganda

La institución incurre en costes de publicidad generalmente con fines corporativos los cuales normalmente se deben a la edición de folletos y trípticos informativos, publicidad mediante presa escrita y radio, vallas publicitarias, publicaciones, etc. es decir, aplica estos costes a toda la organización por completo; además, también se emprende campañas publicitarias por promociones; lo cual aplica a determinado producto o servicio.

En este caso para los costos generados por este concepto se aplicará el siguiente criterio de imputación de recursos:

El costo de publicidad y propaganda se asignará en función del porcentaje de participación del centro en el ingreso total obtenido. Debido a que la publicidad y propaganda a si no vaya dirigida a un producto o servicio específico va a prestar mayor beneficio a las procesos productivos de la Institución.



Se determinaron los resultados producidos por año, por los productos específicos de los procesos productivos, que dispone la institución, separándolos de la siguiente manera:

Negocio Financiero

- c) Captaciones y servicios
 - Depósitos a la Vista
 - Depósitos a plazo
 - Tarjetas de débito
- d) Crédito
- e) Tarjetas de Crédito

Negocio inmobiliario

- Venta de terrenos
- Venta de soluciones habitacionales

De la sumatoria del total de resultados producidos por los diferentes productos, se obtuvo el porcentaje de participación de cada uno.

El porcentaje obtenido nos servirá de base para realizar la imputación de recursos a dichos centros, teniendo como base lógica que mayor cantidad de recursos se asignará a aquellos centros con mayor participación.

Cuadro 3.22 Determinación de porcentajes participación del centro en el ingreso

	AÑO 2008				AÑO 2009			
	Captaciones	%	Valor	%	Captaciones	%	Valor	%
NEGOCIOS FINANCIEROS	10183	1	134140977	0,99	14868	0,99	137973963	0,99
· Captaciones y Servicios	9115	0,89	104953687	0,78	13644	0,91	104657114	0,75
Depósitos a la vista - Cuenta de ahorros	1126	0,11	35262941,5	0,26	1166	0,08	37272774,8	0,27
Depósitos a plazo - Certificados de depósito (apertura normal)	1290	0,13	11861355,2	0,09	1441	0,1	14200904,8	0,1
Depósitos a plazo - Certificados de depósito (renovación)	6699	0,65	57829390,4	0,43	6001	0,4	53172502,2	0,38
Tarjeta de débito					5036	0,34	10932,4	0
	Colocaciones	%	Valor	%	Colocaciones	%	Valor	%
· Crédito	920	0,09	14802425	0,11	920	0,06	15392596	0,11
Crédito de consumo	449	0,04	3811760	0,03	525	0,04	4680050	0,03
Crédito comercial	19	0	884000	0,01	3	0	145000	0
Crédito vivienda	452	0,04	10106665	0,07	392	0,03	10567546	0,08
· Tarjeta de crédito	148	0,01	14384864,9	0,11	304	0,02	17924252,9	0,13
Crédito a través de tarjetas de crédito	148	0,01	14384864,9	0,11	304	0,02	17924252,9	0,13
NEGOCIO INMOBILIARIO	48	0	1251745,47	0,01	96	0,01	1876148,4	0,01
· Venta de terrenos	25	0	1251745,47	0,01	93	0,01	1876148,4	0,01
· Venta de casas	23	0		0	3	0		0
TOTAL	10231		135392723		14964		139850111	
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

Año 2008	Publicidad o Porpaganda		Año 2009	Publicidad o Porpaganda	
Saldos mensuales	450315-1	45031-99	Saldos mensuales	450315-1	45031-99
enero	9395,18	212,16	enero	12349,67	530,92
febrero	17421,04	1008,27	febrero	19859,48	1237,15
marzo	19473,02	1223,85	marzo	36692,47	1924,45
abril	30898,28	2369,67	abril	42396,29	2277,88
mayo	32977,71	2530,21	mayo	61985,02	2519,22
junio	36363,37	2808,27	junio	75646,18	5214,24
julio	42380,84	3100,83	julio	87548,33	6252,35
agosto	51019,51	3991,35	agosto	99359,14	7261,86
septiembre	81598,29	6532,89	septiembre	107616,09	8368,80
octubre	103556,29	8460,95	octubre	115913,10	9549,88
noviembre	126543,56	9896,69	noviembre	130318,66	10575,10
diciembre	150978,17	11463,41	diciembre	138003,17	12187,75
cierre matriz	121285,01	10930,43	cierre matriz	87847,12	11335,94

Tomando los resultados de este cuadro se tienen que para el Centro Captaciones y le corresponde la asignación de un 78% y 75% respectivamente a cada año del costo generado por concepto de publicidad y propaganda. Ver anexo 25

3.3.4.3 Costes de inmovilizado (depreciación)

a) Determinación del recurso de inmovilizado

Para el centro objeto de estudio se consideró que se debía asignar el valor de depreciación tanto del edificio y de los activos fijos que se encuentran asignados para este centro, los cuales son: muebles, enseres, equipo de oficina y equipos de computación.



Cuadro 3.23 Hoja de costos Recurso Inmovilizado

HOJA DE COSTO DEL RECURSO INMOBILIZADO CENTRO									
Código	Descripción	Valor de compra	Fecha de compra	Depreciación mensual	Depreciación anual	Valor de compra	Fecha de compra	Depreciación mensual	Depreciación anual
		AÑO 2008				AÑO 2009			
5 7 2861	SILLA SECRETARIA SOFIA SIN BRASOS	90,72	22/03/2004	0,78	9,36	90,72	22/03/2004	0,78	9,36
5 7 2881	SILLA SECRETARIA SOFIA SIN BRASOS	90,72	22/03/2004	0,78	9,36	90,72	22/03/2004	0,78	9,36
5 7 2882	SILLA SECRETARIA SOFIA SIN BRASOS	90,72	22/03/2004	0,78	9,36	90,72	22/03/2004	0,78	9,36
5 8 2552	SILLAS INTERLOCUTOR	17,74	02/06/1999	0,32	3,84	17,74	02/06/1999	0,32	3,84
25 2 3391	IMPRESORA HP1020LASER	147,84	23/01/2006	4,18	50,16	147,84	23/01/2006	4,18	50,16
25 22 3601	SCANER GENIUS VIVID 1200XE	50,89	26/09/2028	1,39	16,68	50,89	26/09/2028	1,39	16,68
5 7 3477	SILLA SECRETARIA GIRATORIA	82	11/05/2006	0,62	7,44	82	11/05/2006	0,62	7,44
15 3 3946	TELEFONO SENCILLO KXTS500 PANASONIC	18,48	08/08/2008	0,68	8,16	18,48	08/08/2008	0,68	8,16
15 14 3859	PROTECTORA UCHIDA MODELO EG AHORROS	386,4	09/01/2008	3,41	40,92	386,4	09/01/2008	3,41	40,92
15 25 1190	ENGRAPADORA SKREVA 117 ELECTRICO		25/10/1991		0		25/10/1991		0
25 2 3821	IMPRESORA EPSON 2190(MITRICIAL)	545,44	03/10/2007	15,5	186	545,44	03/10/2007	15,5	186
5 7 3167	SILLA SECRETARIA NEUMATICA	74,99	24/02/2005	0,62	7,44	74,99	24/02/2005	0,62	7,44
5 8 3849	SILLAS TREVI	83,99	20/12/2007	0,62	7,44	83,99	20/12/2007	0,62	7,44
5 18 3805	ESTANTE PARA ARCHIVO CON CINCO ESPACIOS	258,94	07/09/2007	2,17	26,04	258,94	07/09/2007	2,17	26,04
10 1 3130	CALCULADORA CASIO DR-210HD	69	29/10/2004	0,62	7,44	69	29/10/2004	0,62	7,44
10 1 3395	CALCULADORA CASIO DR-140L	131,04	24/01/2006	1,08	12,96	131,04	24/01/2006	1,08	12,96
10 1 3977	SUMADORA CASIO DR-T220	103,67	07/11/2008	0,93	11,16	103,67	07/11/2008	0,93	11,16
10 1 4066	CALCULADORA CASIO DR-120TM		08/07/2009		0	86,74	08/07/2009	0,62	7,44
10 1 4067	CALCULADORA CASIO DR-120TM		08/07/2009		0	86,74	08/07/2009	0,62	7,44
15 3 3056	TELEFONO DIGITAL KX-T7565	107,63	26/08/2004	0,93	11,16	107,63	26/08/2004	0,93	11,16
15 6 3843	TELEVISOR PLASMA 42" LG	1587,29	07/12/2007	13,48	161,76	1587,29	07/12/2007	13,48	161,76

Código	Descripción	Valor de compra	Fecha de compra	Depreciación mensual	Depreciación anual	Valor de compra	Fecha de compra	Depreciación mensual	Depreciación anual
		AÑO 2008				AÑO 2009			
15 19 3681	VENTILADOR SANKEY	25,56	14/12/2006	0,93	11,16	25,56	14/12/2006	0,93	11,16
25 1 3841	UPS CDP 1000VA	132,16	20/11/2007	2,79	33,48	132,16	20/11/2007	2,79	33,48
25 2 3685	IMPRESORA LEXMARK MATRICIAL 2480	349,44	20/12/2006	9,92	119,04	349,44	20/12/2006	9,92	119,04
25 8 3527	MONITOR LCD 15"	187,04	13/09/2006	5,27	63,24	187,04	13/09/2006	5,27	63,24
25 8 3528	MONITOR LCD 15"	187,04	13/09/2006	5,27	63,24	187,04	13/09/2006	5,27	63,24
25 8 3529	MONITOR LCD 15"	187,04	13/09/2006	5,27	63,24	187,04	13/09/2006	5,27	63,24
25 8 3558	CPU INTEL P4(CAJA)	407,68	13/09/2006	11,62	139,44	407,68	13/09/2006	11,62	139,44
25 8 3559	CPU INTEL P4(CAJA)	407,68	13/09/2006	11,62	139,44	407,68	13/09/2006	11,62	139,44
25 8 3561	CPU INTEL P4(CAJA)	407,68	13/09/2006	11,62	139,44	407,68	13/09/2006	11,62	139,44
5 7 2859	SILLA SECRETARIA SOFIA SIN BRAZOS	90,72	02/03/2004	0,78	9,36	90,72	02/03/2004	0,78	9,36
5 7 2867	SILLA SECRETARIA SOFIA SIN BRAZOS	90,72	25/11/1990	0,78	9,36	90,72	25/11/1990	0,78	9,36
10 1 3228	CALCULADORA CASIO DR-210	72,84	29/10/2004	0,62	7,44	72,84	29/10/2004	0,62	7,44
10 2 3126	MAQUINA DE ESCRIBIR BROTHER	207,56	1196/05/14	1,71	20,52	207,56	1196/05/14	1,71	20,52
15 14 3245	CAJA METALICA PARA DINERO	35	26/07/2005	0,31	3,72	35	26/07/2005	0,31	3,72
15 14 3774	RECONTADORA BILLETES LAUREL	4387,04	09/08/2007	37,2	446,4	4387,04	09/08/2007	37,2	446,4
15 14 3808	CAJA METALICA PARA DINERO	25	12/09/2007	0,31	3,72	25	12/09/2007	0,31	3,72
15 14 3809	CAJA METALICA PARA DINERO	25	12/09/2007	0,31	3,72	25	12/09/2007	0,31	3,72
15 14 3810	CAJA METALICA PARA DINERO	25	12/09/2007	0,31	3,72	25	12/09/2007	0,31	3,72
15 14 3811	CAJA METALICA PARA DINERO	25	12/09/2007	0,31	3,72	25	12/09/2007	0,31	3,72
25 2 4070	IMPRESORA LASER 2240(SERV. FINANC)		22/07/2009		0	89,15	22/07/2009	2,48	29,76
25 8 4092	MONITOR LG 17" TPYR4F378		26/11/2009		0	135,52	26/11/2009	3,72	44,64
TOTAL		11212,7		155,84	1870,08	13148,03		206,99	2483,88

Fuente: elaboración propia

La Institución utiliza el método de línea recta²¹, calculando este valor de la siguiente manera: valor de adquisición menos el valor residual (que en este caso para todo activo fijo es de un valor de \$1) todo esto dividido para la vida útil (tiempo que varía dependiendo del activo fijo del que se trate).

²¹ Método de línea recta: se basa en el supuesto que la depreciación es una función del tiempo y no del uso; el deterioro debido al transcurso del tiempo se considera como factor determinante en la disminución de servicios potenciales, en contraposición al desgaste y deterioro físico causado por el uso. De este modo se supone que los servicios potenciales del activo fijo declinan en igual cuantía en cada ejercicio, y que el costo de los servicios es el mismo, independientemente del grado de utilización.

**b) Claves de reparto**

Se decidió distribuir todos los costes de depreciación de la siguiente manera:

Edificio matriz por el número de metros cuadrados que ocupa cada centro respecto al total de todas las áreas.

Activos fijos por cada persona que es usuario del activo.

El resultado del costo total se divide para todas las actividades registradas en este centro de costos. Ver anexo 26

3.3.4.4 Costes de amortización

Para los años 2008 y 2009 se tiene costos de amortización por el concepto de programas de computación.

Para los programas informáticos o software, cuya cuota de amortización es importante, los cuales son utilizados por diferentes centros a través de conexiones internas. Se determinó que se debe calcular el uso de este software en cada área, para lo cual se consideró que el número de personas que lo utilizaban podía resultar bastante adecuado.

Cuadro 3.24 Determinación de número de equipos de computación en el departamento de captaciones.

No. de computadores Total departamentos	No. de computadores Departamento Captaciones y Servicios
120	15

Fuente: elaboración propia

Año 2008	Amortización	Año 2009	Amortización
Saldos mensuales	450625-1	Saldos mensuales	450625-1
enero	2812,63	enero	4105,14
febrero	5443,89	febrero	7812,90
marzo	8294,84	marzo	11917,60
abril	11053,83	abril	16861,10
mayo	13904,77	mayo	21943,44
junio	16758,14	junio	26801,89
julio	19825,12	julio	31818,11
agosto	22891,08	agosto	36884,83
septiembre	25868,41	septiembre	41647,68
octubre	29963,00	octubre	46412,24
noviembre	33935,75	noviembre	50966,26
diciembre	38040,76	diciembre	54532,82
cierre matriz	37557,03	cierre matriz	54078,62

Ver anexo 27

3.3.4.5 Coste de materiales y suministros

Bajo este epígrafe, estudiaremos el tratamiento de las existencias de diferentes materiales (oficina, limpieza, etc.) que se utilizan en la institución.

El tema de los consumos de materiales así como el control periódico de los movimientos de inventarios o almacenes es controlado mediante un programa informático, el cual suministra información sobre datos mensuales de los consumos de materiales.

- Material de oficina

Mediante las solicitudes realizadas a proveeduría en cada centro de actividad se conoce qué materiales han sido consumidos por éste.

Cuadro 3.25 Hoja de costo Material de oficina

Año 2008

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO PROMEDIO	TOTAL COSTO
antibacterial tlfs	2	unidad	2	4
archivador oficio ideal	12	unidad	1,51	18,12
archivador telegrama	2	unidad	1,64	3,28
block de autorización fo	1	block	1,54	1,54
block de intercambios	2	block	1,19	2,38
block de registro de cor	1	block	1,5	1,5
borrador bicolor azul r	2	unidad	0,1	0,2
borrador de dibujo blanco	1	unidad	0,11	0,11
caja de clip normales	69	caja	0,15	10,35
caja de grapas tamaño sl	5	caja	0,6	3
caja de vinchas	15	caja	1,2	18
cajas de clips mariposa	1	caja	0,81	0,81
carpetas colgantes (penda	21	unidad	0,19	3,99
carpetas manila	1	unidad	0,08	0,08
carpetas plásticas	134	unidad	0,23	30,82
CART HP C8727A black	5	unidad	19,98	99,9
cartucho HPC8728A color	1	unidad	22,68	22,68
cinta correctora brother	19	unidad	0,48	9,12
cinta de maquina IBM 2001	11	unidad	3,84	42,24
cinta impresora Epson S01	3	unidad	13,57	40,71
cinta impresora lexmark	34	unidad	13,78	468,52
cinta para calculadora BI	54	unidad	0,95	51,3
cinta scoch 3, 19x33 mag	15	unidad	1,59	23,85
cinta scoch grande	12	unidad	0,34	4,08
cinta scoch pequeña	15	unidad	0,2	3
corrector tipo pluma	5	unidad	0,76	3,8
corrector tipo pluma	1	unidad	0,76	0,76
crema para contar billetes	30	unidad	1,46	43,8
cuaderno espiral pequeño	1	unidad	0,67	0,67
esfero negro	174	unidad	0,2	34,8
esfero rojo	2	unidad	0,21	0,42
esferos azules	1	unidad	0,19	0,19
esferos rojos	1	unidad	0,21	0,21
fajas para archivar papel	410	unidad	0,07	28,7
fajas para billetes	16450	unidad	0,007	115,15
formulario continuo 1471	2	caja	45,42	90,84

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO PROMEDIO	TOTAL COSTO
formulario continuo 97x1	6	caja	37,93	227,58
formulario continuo log	4	caja	32,21	128,84
fundas de o papel manila gr	3	unidad	0,09	0,27
fundas para billetes No 6	1500	unidad	0,02	30
fundas plásticas 5x8	2734	unidad	0,01	27,34
hojas autorización cambio	150	unidad	0,04	6
lápices	1	unidad	0,17	0,17
ligas	7	funda	3,13	21,91
marcadores fluorescentes	6	unidad	0,42	2,52
micro minas 0,5	3	unidad	0,68	2,04
micro minas 0,5 (tubo)	3	tubo	0,19	0,57
papel calculadora 57 mili	335	rollo	0,28	93,8
papel calculadora 69mil	60	rollo	0,38	22,8
Papel copiadora 75 gramos	37	resmas	2,64	97,68
papel térmico para calculadora	14	rollo	0,66	9,24
peganol 120 gramos	32	unidad	0,41	13,12
perforadoras	1	unidad	5,82	5,82
pestañas plásticas transparentes	12	unidad	0,08	0,96
porta clips	2	unidad	0,41	0,82
portamicrominas	3	unidad	3,31	9,93
portaminas	3	unidad	2,52	7,56
porta sellos	2	unidad	2,19	4,38
saca grapas	2	unidad	0,42	0,84
sello nombre	2	unidad	10,89	21,78
sobres membretados oficio	4750	unidad	0,03	142,5
tarjetas amarillas perfor	25	unidad	0,03	0,75
tarjetas celestes serie p	30	unidad	0,07	2,1
tarjetas con pestaña separadora	260	unidad	0,05	13
tijeras de oficina	2	unidad	1,13	2,26
tinta para almohadilla mo	1	unidad	0,75	0,75
tinta para almohadilla ne	4	unidad	0,7	2,8
tinta para almohadilla ro	1	unidad	0,67	0,67
tóner canon 41 color	15	unidad	25,33	379,95
tóner canon PG-40N black	17	unidad	19,11	324,87
tóner laser HP 1020 org	3	unidad	77,44	232,32
tóner laser Samsung scx42	1	unidad	82,1	82,1
TOTAL				3102,96

Año 2009

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO PROMEDIO	TOTAL COSTO
almohadillas	2	unidad	0,68	1,36
antibacterial	1	unidad	2,00	2,00
archivador acordeón	2	unidad	5,17	10,34
archivador oficio ideal	36	unidad	1,61	57,96
archivador telegrama	1	unidad	1,44	1,44
block de intercambio	4	block	4,16	16,64
block de notas de débito	1	block	1,57	1,57
block de registro de cor	2	block	2,44	4,88
block solicitud de PTMO	3	block	3,00	9,00
block solicitud de transferencias	1	block	3,07	3,07
borrador bicolor azul ro	5	unidad	0,10	0,50
borrador dibujo lápiz	2	unidad	0,14	0,28
Borrador pizarrón	1	unidad	1,00	1,00
caja de clip normales	76	caja	0,15	11,40
caja de grapas tamaño sl	15	caja	0,70	10,50
caja de vinchas	20	caja	1,16	23,20
carpetas colgantes (penda	60	unidad	0,34	20,40
carpetas plásticas	130	unidad	0,23	29,90
cart: HP: C8727A black	3	unidad	22,30	66,90
CD 650 MB 74 MIN	6	unidad	0,27	1,62
cinta correctora brother	12	unidad	0,48	5,76
cinta de maquina IBM 2001	2	unidad	6,19	12,38
cinta impresora Epson S01	5	unidad	12,38	61,90
cinta impresora lexmark	27	unidad	13,78	372,06
cinta para calculado la Bl	15	unidad	0,72	10,80
cinta scoch 3m 19x33 mag	10	unidad	1,60	16,00
cinta scoch grande	8	unidad	0,33	2,64
cinta scoch pequeña	11	unidad	0,22	2,42
corrector tipo pluma	12	unidad	0,61	7,32
cortapapeles	1	unidad	0,25	0,25
crema para contar billetes	23	unidad	1,46	33,58
cuaderno espiral pequeño	5	unidad	0,60	3,00
esfero azul	17	unidad	0,21	3,57
esfero negro	177	unidad	0,20	35,40
esponja moja dedos	1	unidad	0,29	0,29
etiquetas multipeg 514 blo	1	fundas	0,35	0,35
fajas para archivar papel	460	unidad	0,07	32,20
fajas para billetes	12802	unidad	0,01	89,61
fechadores	1	unidad	1,43	1,43
formulario continuo 97x1	7	unidad	37,93	265,51
formulario continuo log	6	unidad	34,72	208,32
fundas A4 cristalinas	16	unidad	0,16	2,56
fundas de papel manila	20	unidad	0,09	1,80

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO PROMEDIO	TOTAL COSTO
fundas para billetes N6	1300	unidad	0,01	13,00
fundas plásticas 5x8	3705	unidad	0,01	37,05
hojas autorización cambio	15	unidad	0,04	0,60
lápices	9	unidad	0,17	1,53
ligas	6	funda	3,13	18,78
marcador punta fina negro	1	unidad	0,70	0,70
marcadores fluorescentes	5	unidad	0,39	1,95
marcadores tinta seca	2	unidad	1,01	2,02
micro minas 0,5 (tubo)	5	tubo	0,19	0,95
muse pad	6	unidad		0,00
papel calculadora 57 mili	150	unidad	0,28	42,00
papel calculadora 69 mili	73	rollos	0,36	26,28
papel calculadora 69mil	15	unidad	0,38	5,70
Papel copiadora 75 gramos	73	unidad	3,19	232,87
papel térmico para calculadora	86	unidad	0,66	56,76
papel calculadora 69 mili	5	rollos	0,36	1,80
peganol 120 gramos	38	unidad	0,41	15,58
perforadoras	1	unidad	5,82	5,82
porta clips	1	unidad	0,40	0,40
portamicrominas	7	unidad	3,31	23,17
portapapeles logotipo MUT	2	unidad	1,47	2,94
reglas de oficina	2	unidad	0,67	1,34
saca grapas	1	unidad	0,42	0,42
sello nombre	18	unidad	12,73	229,14
shopping bags	1	unidad	1,30	1,30
sobre membretado oficio	5550	unidad	0,03	166,50
tarjeta con pestaña sepa	315	unidad	0,03	9,45
tarjetas amarillas perforadas	75	unidad	0,03	2,25
tijeras de oficina	3	unidad	1,79	5,37
tinta para almohadilla mo	3	unidad	0,76	2,28
tinta para almohadilla ne	4	unidad	0,70	2,80
tinta para almohadilla ro	2	unidad	0,72	1,44
tóner canon 41 color	8	unidad	23,90	191,20
tóner canon PG-40N black	9	unidad	19,85	178,65
tóner laser hp1020 or	12	unidad	76,26	915,12
tóner laser HPcm2320 col	6	unidad	130,48	782,88
tóner laser HPcm2320 neg	3	unidad	132,00	396,00
tóner laser Samsung scx42	3	unidad	86,74	260,22
tóner Samsung ml 1610	2	unidad	75,35	150,70
tóner Samsung ml2240	2	unidad	57,49	114,98
tóner Samsung ml2240	4	unidad	57,49	229,96
TOTAL				5575,01

Fuente: elaboración propia



La asignación de los materiales a las actividades se torna un tanto difícil, por los que se decidió asignar a cada actividad aquellos materiales propios de ellos y el resto de materiales será asignado en igual proporción a todas las demás.

En el anexo 28 se encontrará las tablas correspondientes a la asignación de los materiales de oficina considerados directos como indirectos

- Productos de limpieza

El material de limpieza que necesitan los empleados de servicios generales, encargados de esta función, se consume para la ejecución de las diferentes actividades de limpieza en cada departamento de la Institución.

Puesto que se lleva un control semanal y acumulado mensualmente, por parte de proveeduría y servicios generales sobre los consumos que han realizado de cada tipo de producto, unidades de material de limpieza que han sido utilizadas (paños, limpiacristales, etc.).

Cuadro 3.26 Hoja de costo Productos de limpieza

Año 2008

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO PROMEDIO	TOTAL COSTO
Fundas para basura	24	funda	1,14	27,36
Florkin	16	frasco	1,86	29,76
Ajax cloro liquido	6	unidad	0,87	5,22
Ajax polvo cloro azul 500	16	funda	2,70	43,20
Toallas de mano papel	240	unidad	2,36	566,40
Jabón liquido	20	frasco	2,39	47,80
Jabón en barra	8	unidad	0,45	3,60
Papel Higiénico jumbo 250m	44	unidad	2,24	98,56
Franela	6	metro	1,84	11,04
Ambientadores	6	frasco	2,19	13,14
Escobas de fibra doble	3	unidad	2,45	7,35
Detergente en polvo	6	funda	0,47	2,82
TOTAL				856,25

Año 2009

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO PROMEDIO	TOTAL COSTO
Fundas para basura	22	funda	1,14	25,08
Florkin	10	frasco	1,86	18,60
Ajas cloro liquido	10	unidad	0,93	9,30
Escobas de fibra doble	11	unidad	2,45	26,95
Ajax polvo cloro azul 500	11	funda	2,70	29,70
Toallas de mano papel	288	unidad	2,36	679,68
Jabón liquido	24	frasco	2,39	57,36
Jabón en barra	3	unidad	0,50	1,50
Papel Higiénico jumbo 250m	47	unidad	2,24	105,28
Franela	2	metro	1,84	3,68
Ambientadores	5	frasco	2,19	10,95
Detergente en polvo	10	funda	0,40	4,00
TOTAL				972,08

Fuente: elaboración propia

Para la asignación de este costo se seguirá el mismo criterio que para Servicios de Generales (conserjería). Ver anexo 29

3.3.4.6 Costes de impuestos contribuciones y multas

Por último, se dedica otro apartado al estudio de los diferentes tributos que soporta la Institución. La Mutualista paga principalmente dos tributos,



el impuesto de bienes inmuebles y el impuesto de actividades económicas.

El impuesto de bienes inmuebles (PREDIO URBANO) grava la propiedad de inmuebles. Por ello, se tratará como un componente más del coste del inmovilizado en la distribución entre centros y entre actividades por lo que no es necesario determinar un generador de costes.

El impuesto de actividades económicas (SIB²², COSEDE²³, ANME²⁴)

Este coste se considera un coste a nivel de empresa. De momento, se ha preferido reservarlo para el área de dirección por lo que no ha sido objeto de distribución entre las actividades identificadas en este centro de trabajo.

3.3.4.7 Costes de honorarios

3.3.4.8.1 Directores

Los costes de honorarios de Directores se asignarán en función de los procesos institucionales. Debido a que la misión de éste es dictar las políticas generales de la institución y vigilar su marcha, tendientes a satisfacer los requerimientos de los socios y clientes.

El valor resultante se asignará en igual porcentaje para todas las

²² Aporte a la Superintendencia de Bancos y Seguros es una contribución por trabajar en la banca

²³ COSEDE Corporación del Seguro de Depósitos tiene por objeto administrar el sistema de seguro de depósitos de las instituciones del sistema financiero privado establecidas en el país, que se rigen por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y que se hallan sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Y de esa forma proteger y garantizar los recursos del público que se encuentran depositados en las entidades financieras privadas del sistema financiero ecuatoriano, del riesgo eventual de insolvencia y liquidación

²⁴ ANME Asociación Nacional de Mutualistas del Ecuador

actividades identificadas en el centro.

Año 2008	Honorarios Directores	
Saldos mensuales	450205-1	450205-99
enero	805,00	96,60
febrero	4405,00	528,60
marzo	8015,00	961,80
abril	16632,00	2328,28
mayo	22872,00	3158,99
junio	27642,00	3813,30
julio	30832,00	4278,01
agosto	34786,00	4834,40
septiembre	43360,00	5945,19
octubre	47094,00	6475,18
noviembre	50394,00	6953,09
diciembre	61322,00	8393,36
cierre matriz	61322,00	8393,36

Año 2009	Honorarios Directores	
Saldos mensuales	450205-1	450205-99
enero	1720,00	206,40
febrero	1720,00	206,40
marzo	14118,00	1694,16
abril	19924,00	2602,71
mayo	25870,00	3373,99
junio	33311,00	4319,87
julio	42115,00	5429,31
agosto	48792,00	6283,51
septiembre	54953,00	7075,79
octubre	58984,00	7612,47
noviembre	61984,00	8025,43
diciembre	72638,50	9404,33
cierre matriz	72638,50	9404,33

Ver anexo 30

3.3.4.8.2 Honorarios profesionales

Estos costos se asignarán de forma directa a aquellos departamentos para los cuales se haya contratado determinado servicio.

Mutualista Azuay cuenta con una Unidad de Servicio de Atención al Cliente, la cual tiene como misión atender y resolver las quejas y reclamos que presentan los clientes, que se deriven de sus relaciones contractuales y comerciales.

Como había indicado anteriormente Mutualista Azuay dentro de su estructura de gestión por procesos constan como agregadores de valor tanto los Negocios Financieros como los Negocios Inmobiliarios, por tal motivo se consideró que el costo de esta unidad se debía asignar en igual proporción para las dos áreas.

Debido a que dentro de los Negocios Financieros se encuentra Captaciones, Crédito y Tarjeta de crédito, este resultado se dividió para tres y se obtuvo el 77% de este resultado, para obtener el valor que se

debe asignar a cada actividad, el resultado del 77% se divide entre las actividades identificadas en el centro (veinte y cinco actividades).

Año 2008	Honorarios Profesionales		Servicio de atención al cliente	
	450210-1	450210-99	450210-1	450210-99
Saldos mensuales				
enero	0,00	0,00	0,00	0,00
febrero	892,86	107,14	892,86	107,14
marzo	1.339,29	160,71	446,43	53,57
abril	3.076,29	369,15	0,00	0,00
mayo	3.522,72	422,72	446,43	53,57
junio	5.459,58	655,14	892,86	107,14
julio	5.906,01	708,71	446,43	53,57
agosto	6.276,01	753,11	0,00	0,00
septiembre	6.530,22	753,11	0,00	0,00
octubre	7.732,97	833,47	669,64	80,36
noviembre	7.732,97	833,47	0,00	0,00
diciembre	11.910,52	1.334,77	1.339,29	160,72
cierre matriz	10.932,26	1.217,38	5.133,94	616,07

Año 2009	Honorarios Profesionales		Servicio de atención al cliente	
	450210-1	450210-99	450210-1	450210-99
Saldos mensuales				
enero	248,00	29,76	0,00	0,00
febrero	694,43	83,33	446,43	53,57
marzo	2.010,86	241,30	446,43	53,57
abril	2.494,06	294,87	446,43	53,57
mayo	2.494,06	294,87	0,00	0,00
junio	4.286,92	510,01	892,86	107,14
julio	6.783,35	809,58	446,43	53,57
agosto	7.113,35	849,18	0,00	0,00
septiembre	8.488,50	986,32	892,86	107,14
octubre	9.869,93	1.152,09	446,43	53,57
noviembre	10.964,43	1.218,09	0,00	0,00
diciembre	16.373,72	1.867,20	1.339,29	160,71
cierre matriz	9.404,33	1.867,20	5.357,16	642,84

Ver anexo 31

3.3.4.8 Costos de intereses causados

Las operaciones de captación de recursos, denominadas operaciones de carácter pasivo se materializan a través de los depósitos. Los depósitos se clasifican en:

- Depósitos a la vista (Cuenta de ahorro o libreta de ahorros).
- Depósito a plazo.

Al ser operaciones del pasivo se debe indicar que estas constituyen obligaciones presentes contraídas por la Institución, al vencimiento de las cuales y para cancelarlas la entidad debe desprenderse de recursos que en ciertos casos, incorporan beneficios económicos²⁵.

²⁵ Catálogo Único de Cuentas Sistema Financiero Superintendencia de Bancos y Seguros

Estos depósitos, pagan unos intereses (tasa de interés pasiva). Se entiende por tasa de interés pasiva a la contraprestación que hace la Institución a un ahorrante, a cambio de la captación de recursos. Por este motivo los mismos son considerados costos directos.

Cuadro 3.27 Costos de intereses causados

Elemento	Grupo	Cuenta	Subcuenta	AUXILIAR	MUTUALISTA		CENTRO	
					2008	2009	2008	2009
4 GASTOS	41 INTERESES CAUSADOS	4101 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	410115 Depósitos de ahorro	1 Intereses de depósitos de ahorro	561.165,81	370.397,23	439.593,79	286.912,48
				2 Intereses de depósitos de ahorro migrantes	1.003,48	1.003,48	2.033,58	888,19
				3 Intereses de depósitos producto 31	1.527,99	1.527,99	2.619,46	1.464,03
			TOTAL		563.697,28	372.928,70	444.246,83	289.264,70
			410130 Depósitos a plazo	1 Intereses de depósitos a plazo	939.003,28	1.067.491,69	820.437,49	826.262,74
					939.003,28	1.067.491,69	820.437,49	826.262,74

Una vez que se cuenta con toda la información de los elementos de costo, el siguiente paso es la determinación del costo de las actividades; para ello, se describe a continuación el proceso para su cálculo teniendo en cuenta todos los criterios, descritos anteriormente, para la distribución de los recursos o elementos de costo consumidos entre las actividades.

Este cuadro es un resumen de las tablas correspondientes a los elementos de costos relacionado con cada una de las actividades, la cual consiste en determinar el costo por cada sección o área identificados dentro del centro de actividad, que en este caso concreto será tanto para Depósitos a la Vista y Depósitos a Plazo.

Nota: Como ejemplo se mostrará los resultados obtenidos para el año 2009, los resultados del año 2008 constarán como anexos. (Ver anexo 32).



TABLA 43-2. COSTOS ACTIVIDADES - DEPOSITOS A LA VISTA

AÑO 2009

Descripción	TOTAL	%	CS-DV-NV01	CS-DV-DP01	CS-DV-SC01	CS-DV-SC02	CS-DV-SC03	CS-DV-SC04	CS-DV-SC05	CS-DV-SC06	CS-DV-SC07	CS-DV-SC08	CS-DV-SC09	CS-DV-SC10	CS-DV-SC11	CS-DV-SC12	CS-DV-SC13	CS-DV-SC14	CS-DV-SC15
Personal directo	322.581,35	75,60	500,21	3.499,97	72.590,10	13.286,55	439,42	377,62	276,66	63,90	11,44	68,29	109,86	6.822,30	6,41	115,33	280,56	204.121,40	20.011,31
Material de oficina	9.950,03	2,33	0,00	572,72	4.291,84	4.558,47	345,60	0,00	21,10	55,12	0,70	52,20	5,50	24,61	0,00	0,00	0,00	0,00	22,17
Personal indirecto	20.366,65	4,77																	
Administrativo	1.084,86		60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27
Auditoría Interna	1.456,74		0,00	208,11	208,11	0,00	0,00	208,11	0,00	0,00	0,00	0,00	208,11	0,00	0,00	0,00	0,00	208,11	208,11
Contabilidad	1.708,60		0,00	189,84	189,84	189,84	0,00	0,00	189,84	0,00	0,00	0,00	189,84	189,84	0,00	0,00	0,00	189,84	189,84
Financiero	936,42		0,00	156,07	156,07	156,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,07	156,07
Legal	131,72		0,00	43,91	0,00	0,00	0,00	43,91	0,00	0,00	0,00	43,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Procesos	1.295,80		71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99
RRHH	8.902,18		494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57
Riesgos	1.890,42		0,00	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20
Secretaría General	884,09		0,00	0,00	221,02	221,02	0,00	0,00	0,00	221,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	221,02
Sistemas	2.075,80		116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95
Suministro Agua Potable	123,62	0,03	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87
Suministro Eléctrico	820,06	0,19	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56
Teléfono	4.017,90	0,94	96,24	477,17	477,17	96,24	96,24	96,24	96,24	96,24	96,24	96,24	96,24	477,17	96,24	96,24	96,24	477,17	477,17
Comunicaciones (Internet)	5.714,20	1,34	0,00	1.142,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.142,84	0,00	0,00	0,00	1.142,84	1.142,84
Seguridad	6.827,22	1,60	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29
Servicios Generales (Mensajería)	806,94	0,19	0,00	268,98	0,00	268,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	268,98
Servicios Generales (Conserjería)	1.711,26	0,40	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07
Depreciación Inmovilizado	1.834,36	0,43	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91
Amortización	4.867,08	1,14	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39
Publicidad y Propaganda	41.240,34	9,66	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13
Material de oficina	4.120,66	0,97	0,00	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39
Productos de limpieza	699,92	0,16	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88
Honorarios Directores	473,04	0,11	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28
Honorarios Profesionales	554,40	0,13	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80
TOTAL COSTO POR ACTIVIDAD	332.531,38	77,93	500,21	4.072,69	76.881,94	17.845,02	785,02	377,62	297,76	119,02	12,14	120,49	115,36	6.846,92	6,41	115,33	280,56	204.121,40	20.033,48
Reparto Secundario	94.177,64	22,07	4.126,19	6.870,47	5.635,76	5.315,71	4.479,79	4.731,80	4.669,63	4.700,81	4.479,79	4.523,69	4.877,74	6.193,40	4.479,79	4.479,79	4.479,79	6.557,58	7.047,58
TOTAL COSTO ACTIVIDAD	426.709,02	100,00	4.626,40	10.943,15	82.517,71	23.160,73	5.264,81	5.109,42	4.967,39	4.819,83	4.491,93	4.644,18	4.993,10	13.040,32	4.486,20	4.595,12	4.760,35	210.678,98	27.081,07

TABLA 44-2. COSTOS ACTIVIDADES - DEPOSITOS A PLAZO

AÑO 2009

Descripción	TOTAL	%	CS-DP-NV01	CS-DP-DP01	CS-DP-SC01	CS-DP-SC02	CS-DP-SC03	CS-DP-SC04	CS-DP-SC05	CS-DP-SC06	CS-DP-SC07
Personal directo	14.691,01	25,57	1.035,12	2.300,95	8.777,40	3,04	58,79	1.480,22	9,37	0,00	1.026,13
Material de oficina	254,59	0,44	0,00	43,40	210,66	0,00	0,00	0,00	0,53	0,00	0,00
Personal indirecto	9.853,93	17,15									
Administrativo	482,16		60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	0,00	60,27
Auditoría Interna	624,32		0,00	208,11		208,11	208,11	0,00	0,00	0,00	0,00
Contabilidad	1.139,07		0,00	189,84	189,84	189,84	189,84	189,84	0,00	0,00	189,84
Financiero	780,35		0,00	156,07	156,07	156,07	156,07	156,07	0,00	0,00	0,00
Legal	132,28		0,00	43,91	43,91	0,00	44,46	0,00	0,00	0,00	0,00
Procesos	583,20		72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90	0,00	72,90
RRHH	3.956,52		494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	0,00	494,57
Riesgos	778,41		0,00	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	0,00	111,20
Secretaria General	442,05		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	221,02	0,00	221,02
Sistemas	935,57		116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	0,00	116,95
Suministro Agua Potable	54,94	0,10	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	0,00	6,87
Suministro Eléctrico	364,47	0,63	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	0,00	45,56
Teléfono	1.912,71	3,33	96,24	477,17	477,17	96,24	96,24	477,17	96,24	0,00	96,24
Comunicaciones (Internet)	1.142,84	1,99	0,00	1.142,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguridad	3.034,32	5,28	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	0,00	379,29
Servicios Generales (Mensajería)	1.613,88	2,81		268,98	268,98	268,98	268,98	268,98	0,00	0,00	268,98
Servicios Generales (Conserjería)	760,56	1,32	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	0,00	95,07
Depreciación Inmovilizado	815,27	1,42	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	0,00	101,91
Amortización	2.163,14	3,76	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	0,00	270,39
Publicidad y Propaganda	18.329,04	31,90	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	0,00	2.291,13
Material de oficina	1.696,74	2,95	0,00	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	0,00	242,39
Productos de limpieza	311,08	0,54	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	0,00	38,88
Honorarios Directores	210,24	0,37	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	0,00	26,28
Honorarios Profesionales	246,40	0,43	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	0,00	30,80
TOTAL COSTO POR ACTIVIDAD	14.945,60	26,01	1.035,12	2.344,35	8.988,06	3,04	58,79	1.480,22	9,90	0,00	1.026,13
Reparto Secundario	42.509,57	73,99	4.127,11	6.871,38	5.520,43	5.303,70	5.348,16	5.476,52	4.701,72	0,00	5.160,55
TOTAL COSTO ACTIVIDAD	57.455,17	100,00	5.162,23	9.215,72	14.508,49	5.306,74	5.406,95	6.956,74	4.711,62	0,00	6.186,68



Las diferentes columnas corresponden a cada una de actividades ejecutadas en cada área, en las filas se encuentran los elementos de costo identificados para cada una de las actividades.

Las actividades consideradas de apoyo o secundarias puesto que no se ejecutan para un producto o servicio directamente, se distribuyen sus costos entre aquellas otras actividades que las utilizan.

Los totales reflejados en la última fila suponen los costes definitivos de las actividades calculadas después de sumar los valores determinados para cada elemento de costo, según los criterios establecidos para su asignación.

Puesto que todas las actividades están identificadas en un centro concreto, una vez determinados los costes de éstas pueden también agruparse y calcular el total de costos consumidos por centro de actividad, que en este caso es el Departamento de Captaciones (matriz). Esta información se recoge en el anexo 33 de este capítulo.

**TABLA 45-2. COSTOS TOTALES POR CENTRO DE ACTIVIDAD -
CAPTACIONES Y SERVICIOS**

AÑO 2009

Descripción	TOTAL	%	DEPOSITOS A LA VISTA	DEPOSITOS A PLAZO
Personal directo	337.272,36	69,66	322.581,35	14.691,01
Material de oficina	10.204,62	2,11	9.950,03	254,59
Personal indirecto	30.220,58	6,24	20.366,65	9.853,93
Administrativo	1.567,02		1.084,86	482,16
Auditoría Interna	2.081,06		1.456,74	624,32
Contabilidad	2.847,67		1.708,60	1.139,07
Financiero	1.716,78		936,42	780,35
Legal	264,00		131,72	132,28
Procesos	1.879,00		1.295,80	583,20
RRHH	12.858,70		8.902,18	3.956,52
Riesgos	2.668,82		1.890,42	778,41
Secretaría General	1.326,14		884,09	442,05
Sistemas	3.011,37		2.075,80	935,57
Suministro Agua Potable	178,56	0,04	123,62	54,94
Suministro Eléctrico	1.184,53	0,24	820,06	364,47
Teléfono	5.930,61	1,22	4.017,90	1.912,71
Comunicaciones (Internet)	6.857,04	1,42	5.714,20	1.142,84
Seguridad	9.861,54	2,04	6.827,22	3.034,32
Servicios Generales (Mensajería)	2.420,82	0,50	806,94	1.613,88
Servicios Generales (Conserjería)	2.471,82	0,51	1.711,26	760,56
Depreciación Inmovilizado	2.649,62	0,55	1.834,36	815,27
Amortización	7.030,22	1,45	4.867,08	2.163,14
Publicidad y Propaganda	59.569,38	12,30	41.240,34	18.329,04
Material de oficina	5.817,41	1,20	4.120,66	1.696,74
Productos de limpieza	1.011,00	0,21	699,92	311,08
Honorarios Directores	683,28	0,14	473,04	210,24
Honorarios Profesionales	800,80	0,17	554,40	246,40
TOTAL COSTO CENTRO	484.164,19	100,00	422.588,36	55.758,43



3.3.5 Costos de medidas de actividades

Una vez se han determinado los costos de las actividades por la acumulación de los repartos primario y secundario de los importes correspondientes a los consumos que éstas han efectuado de los diferentes recursos de la Institución, dichos costos deben relacionarse con los objetivos finales de costo.

Para llevar a cabo este proceso previamente se ha determinado los cost drivers o generadores de coste más adecuados para cada una de las actividades identificadas en cada área.

Como había indicado anteriormente los generadores de coste, cost drivers, según como se los denomine, son necesarios para llevar a cabo el proceso de traspaso del coste de las actividades a los objetos de costo.

A continuación se presenta los generadores o direccionadores de costos determinados para el traspaso de costos de las actividades hacia a los productos o servicios:

Cuadro 3.28 Direccionadores de las actividades a los productos Depósito a la vista

CODIGO	ACTIVIDAD	DIRECCIONADORES	AÑO 2008	AÑO 2009
CS-DV-NV01	Informar al cliente	Número de clientes interesados	1136	1175
CS-DV-DP01	Aperturar cuenta de ahorros	Número de cuentas aperturadas	1125	1163
CS-DV-SC01	Ejecutar depósito en efectivo y/o cheque	Número de transacciones ejecutadas	92008	86207
CS-DV-SC02	Ejecutar retiro en efectivo y/o cheque	Número de transacciones ejecutadas	224429	204875
CS-DV-SC03	Actualizar saldos de cuentas de ahorro	Número de saldos actualizados	17280	11520
CS-DV-SC04	Activar cuentas de ahorro	Número de cuentas activadas	1440	1320
CS-DV-SC05	Emitir certificados sobre cuentas de ahorro	Número de certificados emitidos	1275	1055
CS-DV-SC06	Cambiar número de cartola por robo, pérdida o destrucción de libreta de ahorros	Número de cartolas anuladas	147	106
CS-DV-SC07	Emitir estado de cuenta	Número de estados de cuenta emitidos	96	48
CS-DV-SC08	Actualizar firmas de cuentas de ahorro	Número de actualizaciones de firmas realizadas	113	144
CS-DV-SC09	Cerrar cuenta de ahorros	Número de cuentas canceladas	365	247
CS-DV-SC10	Emitir tarjeta de débito	Número de tarjetas de débito emitidas	1593	3858
CS-DV-SC11	Bloquear tarjeta de débito	Número tarjetas bloqueadas	30	38
CS-DV-SC12	Cambiar clave de seguridad de tarjeta de débito	Número de claves cambiadas	960	1200
CS-DV-SC13	Cancelar tarjeta de débito	Número de tarjetas canceladas	400	1130
CS-DV-SC14	Recibir o enviar transferencias	Número de transferencias recibidas	101142	106771
		Número de transferencias enviadas	0	129
CS-DV-SC15	Brindar servicios operativos	Número de débitos o créditos realizados	2604	2604
		Número de bloqueos o desbloques realizados	360	360
		Número de ingresos o egresos de caja ejecutados	2416	3013
		Número de pagos de tarjeta de crédito procesadas	3897	4090
		Número de avances en efectivo procesadas	989	863
		Número de cuadros realizados	960	960

Fuente: elaboración propia

Cuadro 3.29 Direccionadores de las actividades a los productos Depósito a plazo

CODIGO	ACTIVIDAD	DIRECCIONADORES	AÑO 2008	AÑO 2009
CS-DP-NV01	Informar al cliente	Número de clientes interesados	1140	1326
CS-DP-DP01	Emitir certificados de depósito a plazo	Número de certificados emitidos	570	663
CS-DP-SC01	Renovar certificados de depósito a plazo	Número de certificados renovados	4146	3511
CS-DP-SC02	Pre cancelar certificados de depósito a plazo	Número de certificados pre cancelados	9	1
CS-DP-SC03	Pignorar certificados de depósito a plazo	Número de certificados pignorados	34	34
CS-DP-SC04	Cancelar certificados de depósito a plazo	Número de certificados cancelados	615	561
CS-DP-SC05	Bloquear certificados de depósito a plazo	Número de certificados bloqueados	10	8
CS-DP-SC06	Anular certificados de depósito a plazo	Número de certificados anulados	0	0
CS-DP-SC07	Realizar cuadros	Número de cadres realizados	240	240

Fuente: elaboración propia

Una vez que se cuenta con esta información se procedió a establecer los costos de éstas medidas de actividades conforme se explica a continuación:

Para cada una de las actividades identificadas en cada área se estableció el “Costo Total de la Actividad” información que se la obtuvo de tanto de la tabla 43 o 44.

Las filas que constan como “Output” y “N° de Outputs” hacen referencia a los direccionadores y los valores determinados para efectuar la transferencias de costos de las actividades a los productos.

El “Costo Unitario de Outputs” se obtiene por tanto de dividir el “Total costo de Actividades” para el “N° de Outputs”. Ver anexo 34

**TABLA 46-1 . COSTO DE MEDIDAS DE ACTIVIDAD
AÑO 2009**

CODIGO	CS-DV-NV01	CS-DV-DP01	CS-DV-SC01	CS-DV-SC02	CS-DV-SC03	CS-DV-SC04	CS-DV-SC05	CS-DV-SC06	CS-DV-SC07	CS-DV-SC08	CS-DV-SC09	CS-DV-SC10	CS-DV-SC11	CS-DV-SC12	CS-DV-SC13
ACTIVIDAD	Informar al cliente	Aperturar cuenta de ahorros	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	Ejecutar retiros en efectivo y/o cheque	Actualizar saldos de libretas de ahorro	Activar cuenta de ahorros	Emitir certificados sobre cuentas de ahorro	Cambiar número de cartola de libreta de ahorros ,por robo perdida o destrucción	Emitir estado de cuenta	Cambiar firmas de cuentas de ahorro	Cerrar cuenta de ahorros	Emitir tarjeta de débito	Bloquear tarjeta de débito	Cambiar claves de seguridad de tarjeta de débito	Cancelar tarjeta de débito
TOTAL COSTO ACTIVIDAD	4626,40	10943,15	82517,71	23160,73	5264,81	5109,42	4967,39	4819,83	4491,93	4644,18	4993,10	13040,32	4486,20	4595,12	4760,35
Outputs	Número de clientes interesados	Número de cuentas aperturadas	Número de transacciones ejecutadas	Número de transacciones ejecutadas	Número de saldos actualizados	Número de cuentas activadas	Número de certificados emitidos	Número de solicitudes de anulación	Número de estados de cuenta emitidos	Número de actualizaciones de firmas realizadas	Número de cuentas canceladas	Número de tarjetas de débito emitidas	Número de tarjetas bloqueadas	Número de claves cambiadas	Número de tarjetas canceladas
N° de Outputs	1175	1163	86207	204875	11520	1320	1055	106	48	144	247	3858	38	1200	1130
Coste Unitario Outputs	3,94	9,41	0,96	0,11	0,46	3,87	4,71	45,47	93,58	32,25	20,21	3,38	118,06	3,83	4,21

AÑO 2009

CODIGO	CS-DV-SC14		CS-DV-SC15							
ACTIVIDAD	Realizar o recibir		Brindar servicios operativos							
	Recibir transferencias	Realizar transferencias	Debitar o acreditar cuenta de ahorros	Bloquear o desbloquear cuenta de ahorros	Ejecutar ingresos o egresos de caja	Cobrar consumos de tarjeta de crédito	Pagar avances en efectivo	Cuadrar caja	Cargar y cuadrar cajeros automáticos	Cuadrar operaciones realizadas por los clientes en cajeros automáticos y compensar cuentas contables con banco emisor
TOTAL COSTO ACTIVIDAD	207210,50	3439,25	1757,01	598,39	2153,61	15181,57	626,83	4991,93	1036,32	952,67
Outputs	Número de transferencias recibidas	Número de transferencias enviadas	Número de débitos o créditos realizados	Número de bloqueos o desbloqueos realizados	Número de ingreso o egresos de caja ejecutados	Número de pagos de tarjeta de crédito procesadas	Número de avances en efectivo procesadas	Número de cuadros realizados	Número de cargas y cuadros realizados	Número de operaciones o transacciones procesadas
N° de Outputs	106771	129	2604	360	3013	4090	863	480	240	240
Coste Unitario Outputs	1,94	26,66	0,67	1,66	0,71	3,71	0,73	10,40	4,32	3,97

TABLA 47-2. COSTO DE MEDIDAS DE ACTIVIDAD
AÑO 2009

CODIGO	CS-DP-NV01	CS-DP-DP01	CS-DP-SC01	CS-DP-SC02	CS-DP-SC03	CS-DP-SC04	CS-DP-SC05	CS-DP-SC06	CS-DP-SC07
ACTIVIDAD	Informar al cliente	Emitir certificado de depósito a plazo	Renovar certificado de depósito a plazo	Precancelar certificado de depósito a plazo	Pignorar certificado de depósito a plazo	Cancelar certificado de depósito a plazo	Bloquear certificado de depósito a plazo	Anular certificado de depósito a plazo	Realizar cuadros
TOTAL COSTO ACTIVIDAD	5162,23	9215,72	14508,49	5306,74	5406,95	6956,74	4711,62	0,00	6186,68
Outputs	Número de clientes interesados	Número de certificados emitidos	Número de certificados renovados	Número de certificados pre cancelados	Número de certificados pignorados	Número de certificados cancelados	Número de certificados bloqueados	Número de certificados anulados	Número de cadres realizados
N° de Outputs	1326	663	3511	1	34	561	8	0	240
Coste Unitario Outputs	3,89	13,90	4,13	5306,74	159,03	12,40	588,95	0,00	25,78



3.3.6 Costos de los objetos de costo

En el sistema ABC el costo de los productos y servicios mejora con respecto de métodos tradicionales a través de la imputación más específica de costos de apoyo que hasta ahora se venían agrupando en gastos generales repartiéndose entre los productos y servicios como tales.

En un sistema de costos basado en las actividades se considera que los productos consumen actividades y materiales y otros costos directos. Por ello deben identificarse con suma atención todos aquellos recursos que se necesitan para la formación de cada producto o para la prestación de cada servicio. Además, han de asignarse a los productos o servicios todos los costos de las actividades en función del consumo que hayan hecho de éstas.

Para la determinación del costo de los objetivos de costo es necesario identificar primero cuáles van a ser considerados como tales para continuar después con el cálculo de su costo.

3.3.6.1 Identificación de los objetos de costo

Suele considerarse un objeto de costo "cualquier cliente, producto, servicio, o cualquier otra unidad de trabajo para la cual se desee una medida de costo separada"²⁶

Los objetos de costo identificados para este centro presenta la particularidad de que algunos de los servicios prestados a los clientes

²⁶ MILLER, J.A.,1996, Implementing Activity-Based Management in Daily Operations. M/Wiley Series in Manufacturing. John Wiley & Sons, Inc. New York., p. 9. citado por SÁNCHEZ REBULL, María Victoria,2002, La propuesta A.B.C. (Activity based costing) aplicada al sector hotelero, p. 361.



puedan ser considerados al mismo tiempo actividades realizadas en la Institución.

Por el mero hecho de ser una empresa de servicios, los objetos de costo, entendiendo por éstos los servicios que ofrece, son intangibles y resulta a veces más complejo identificarlos como objetos porque físicamente no existen.

Además, nos encontramos con el hecho de que determinados productos o servicios podrían definirse incluso como si se tratara de una única actividad como, por ejemplo, emitir certificado de cuenta de ahorros, actualizar saldos de libretas, etc.

Por ello, debe señalarse que, en ocasiones, no está clara la diferencia entre producto y actividad, de forma que pueda verse truncado el proceso de distribución de los costes de los recursos a las actividades y de éstas a los productos o servicios.

La solución a este problema fue aceptar como actividades lo que también serían para la Mutualista servicios prestados al cliente por los que la misma recibiría su correspondiente ingreso, si es el caso.

En el siguiente cuadro se han recogido todos los productos o servicios identificados en el Centro de actividad Captaciones y Servicios, sobre los cuales se determinarán los costes que han supuesto.

Cuadro 3.30 Determinación de Objetos de costo

CENTRO DE ACTIVIDAD	AREA	OBJETO DE COSTO	
		PRODUCTO	SERVICIO
Captaciones y Servicios	Depósitos de ahorros a la Vista	Libreta de Ahorros "Juntos"	Depósitos el efectivo o cheque
			Retiros en efectivo o cheque
			Transferencia de fondos recibidas
			Transferencias de fondos enviadas
			Actualización de saldos de libretas de ahorros
			Activación de cuenta de ahorros
			Emisión de certificados sobre cuentas de ahorro
			Emisión de estados de cuenta
			Cambio del número de cartola de libreta de ahorros por robo, perdida o destrucción
			Cambio de firmas de cuentas de ahorros
			Cancelación de cuenta de ahorros
		Tarjeta de Débito "Juntos"	Retiros de fondos a través de cajero automático
			Cambio de claves de seguridad de tarjeta de débito
			Cancelación de tarjeta de débito

CENTRO DE ACTIVIDAD	AREA	OBJETO DE COSTO	
		PRODUCTO	SERVICIO
Captaciones y Servicios	Depósitos de ahorros a Plazo Fijo	Certificado de Depósitos a la Vista	Renovación de certificado de depósito
			Pre cancelación de certificado de depósito
			Pignoración de certificado de depósito
			Bloqueo de certificado de depósito por robo o perdida
			Cancelación de certificado de depósito

Fuente: elaboración propia

3.3.6.2 Determinación de los costos de productos y servicios

El proceso de determinación de costos de los productos y servicios de una empresa en el sistema ABC se realiza mediante dos operaciones. Por un lado, todos aquellos costos que han sido considerados directos en relación con estos productos o servicios deberán asignarse a los mismo y, por otro lado, los costos de las actividades deben relacionarse también con ellos.

A continuación, se determinarán los costos de los objetos anteriormente identificados por centro de actividad: Ver anexo 35

**TABLA 48-2. COSTOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
AÑO 2009**

Productos o Servicios	Libreta de ahorros "Juntos"	Depósitos en efectivo y/o cheque	Retiros en efectivo y/o cheque	Actualización de saldos de libretas de ahorro	Activación de cuenta de ahorros	Emisión de certificados sobre cuentas de ahorro	Cambio de número de cartola de libreta de ahorros por robo, pérdida o destrucción	Emisión de estado de cuenta	Cambiar firmas de cuentas de ahorro	Cancelación de cuenta de ahorros	tarjeta de débito "Juntos"	Bloqueo de tarjeta de débito	Cambio de claves de seguridad de tarjeta de débito	Cancelación de tarjeta de débito	Recibir tranferencias de fondos	Enviar transferencia de fondos
COSTOS DIRECTOS	291.873,36	76.881,94	17.845,02	785,02	377,62	297,76	119,02	12,14	120,49	115,36	6.846,92	6,41	115,33	280,56	203.931,71	189,69
Personal directo	3.499,97	72.590,10	13.286,55	439,42	377,62	276,66	63,90	11,44	68,29	109,86	6.822,30	6,41	115,33	280,56	203.931,71	189,69
Material de oficina	572,72	4.291,84	4.558,47	345,60	0,00	21,10	55,12	0,70	52,20	5,50	24,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Interes causado	287.800,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COSTOS INDIRECTOS	6.870,47	5.635,76	5.315,71	4.479,79	4.731,80	4.669,63	4.700,81	4.479,79	4.523,69	4.877,74	6.193,40	4.479,79	4.479,79	4.479,79	3.278,79	3.249,55
Personal indirecto																
Administrativo	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	30,14	30,14
Auditoria Interna	208,11	208,11	0,00	0,00	208,11	0,00	0,00	0,00	0,00	208,11	0,00	0,00	0,00	0,00	104,05	104,05
Contabilidad	189,84	189,84	189,84	0,00	0,00	189,84	0,00	0,00	0,00	189,84	189,84	0,00	0,00	0,00	94,92	94,92
Financiero	156,07	156,07	156,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	78,04	78,04
Legal	43,91	0,00	0,00	0,00	43,91	0,00	0,00	0,00	43,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Procesos	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	35,99	35,99
RRHH	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	247,28	247,28
Riesgos	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	55,60	55,60
Secretaria General	0,00	221,02	221,02	0,00	0,00	0,00	221,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sistemas	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	58,47	29,24
Suministro de Agua Potable	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	3,43	3,43
Suministro Electrico	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	22,78	22,78
Teléfono	477,17	477,17	96,24	96,24	96,24	96,24	96,24	96,24	96,24	96,24	477,17	96,24	96,24	96,24	238,59	238,59
Comunicaciones (Internet)	1.142,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.142,84	0,00	0,00	0,00	571,42	571,42
Seguridad	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	189,65	189,65
Servicios Generales (Mensajería)	268,98	0,00	268,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios Generales (Conserjería)	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	47,54	47,54
Depreciación Inmobilizado	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	50,95	50,95
Amortización	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	135,20	135,20
Publicidad y Propaganda	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	1.145,57	1.145,57
Material de oficina	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	121,20	121,20
Productos de limpieza	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	19,44	19,44
Honorarios Directores	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	13,14	13,14
Honorarios Profesionales	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	15,40	15,40
COSTOS TOTALES	298.743,82	82.517,71	23.160,73	5.264,81	5.109,42	4.967,39	4.819,83	4.491,93	4.644,18	4.993,10	13.040,32	4.486,20	4.595,12	4.760,35	207.210,50	3.439,25
PRODUCTOS O SERVICIOS VENDIDOS	1163	86207	204875	11520	1320	1055	106	48	144	247	3858	38	1200	1130	106771	129
COSTOS UNITARIO	256,87	0,96	0,11	0,46	3,87	4,71	45,47	93,58	32,25	20,21	3,38	118,06	3,83	4,21	1,94	26,66

**TABLA 49-2. COSTOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
AÑO 2009**

Productos o Servicios	Certificado de depósito a plazo	Precancelar certificado de depósito a plazos	Pignorar certificado de depósito a plazo	Cancelar certificado de depósito a plazo	Bloquear certificado de depósito a plazo
COSTOS DIRECTOS	839.059,18	3,04	58,79	1.480,22	9,90
Personal directo	11.078,35	3,04	58,79	1.480,22	9,37
Material de oficina	254,06	0,00	0,00	0,00	0,53
Interes causado	827.726,77	0,00	0,00	0,00	0,00
COSTOS INDIRECTOS	8.117,08	5.303,70	5.348,16	5.476,52	4.701,72
Personal indirecto	2.699,52	1.409,90	1.454,37	1.201,80	1.076,91
Administrativo	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27
Auditoria Interna	208,11	208,11	208,11	0,00	0,00
Contabilidad	189,84	189,84	189,84	189,84	0,00
Financiero	156,07	156,07	156,07	156,07	0,00
Legal	43,91	0,00	44,46	0,00	0,00
Procesos	72,90	72,90	72,90	72,90	72,90
RRHH	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57
Riesgos	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20
Secretaria General	0,00	0,00	0,00	0,00	221,02
Sistemas	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95
Suministro de Agua Potable	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87
Suministro Electrico	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56
Teléfono	477,17	96,24	96,24	477,17	96,24
Comunicaciones (Internet)	1.142,84	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguridad	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29
Servicios Generales (Mensajer)	268,98	268,98	268,98	268,98	0,00
Servicios Generales (Conserjer)	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07
Depreciación Inmobilizado	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91
Amortización	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39
Publicidad y Propaganda	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13
Material de oficina	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39
Productos de limpieza	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88
Honorarios Directores	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28
Honorarios Profesionales	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80
COSTOS TOTALES	847.176,26	5.306,74	5.406,95	6.956,74	4.711,62
PRODUCTOS O SERVICIOS VENDIDOS	4081	1	34	561	8
COSTOS UNITARIO	207,59	5.306,74	159,03	12,40	588,95

3.3.7 Márgenes y resultados

Una vez que han sido calculados los costos de los productos y servicios que presta la institución resulta interesante completarlo mediante la determinación de márgenes y resultados.

Como se había mencionado la actividad habitual de la Mutualista consistente en la captación de fondos, bajo la modalidad de depósitos a la vista y depósitos a plazo, para posteriormente colocarlos mediante operaciones activas en especial créditos o inversiones de los cuales espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.

La tasa activa, es la que recibe la Mutualista producto de sus operaciones de colocación, la diferencia con la tasa pasiva le permite cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

Cuadro 3.31 Obligaciones con el público

ELEMENTO	GRUPO	Cuentas	Subcuentas	MUTUALISTA		CENTRO	
				2008	2009	2008	2009
2 PASIVO	21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	2101 Depósitos a la vista	210115 Depósitos por confirmar	0,00	0,00	0,00	0,00
			210135 Depósitos de ahorro	33.412.956,75	34.239.483,03	28.066.883,67	28.761.165,75
			210140 Otros depósitos	400.267,67	387.265,08	336.224,84	325.302,67
			210150 Depósitos por confirmar	277.947,28	277.054,77	233.475,72	232.726,01
		TOTAL		34.091.171,70	34.903.802,89	28.636.584,22	29.319.194,42
		2103 Depósitos a plazo	210305 De 1 a 30 días	5.537.441,83	5.292.063,84	4.651.451,14	4.445.333,63
			210310 De 31 a 90 días	9.307.181,03	9.037.993,72	7.818.032,07	7.591.914,72
			210315 De 91 a 180 días	4.166.331,52	4.365.923,73	3.499.718,48	3.667.375,93
			210320 De 181 a 360 días	174.267,84	522.438,01	146.384,99	438.847,93
		TOTAL		19.185.222,22	19.218.419,30	16.115.586,67	16.143.472,21
		TOTAL OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		53.276.393,92	54.122.222,19	44.752.170,89	45.462.666,64

Cuadro 3.32 Activo productivo

ELEMENTO	GRUPO	Cuentas	Subcuentas	MUTUALISTA		CENTRO	
				2008	2009	2008	2009
1 ACTIVO	11 FONDOS DISPONIBLES	1103 Bancos y otras instituciones financieras	110310 Bancos e instituciones financieras locales	8.957.865,87	9.775.541,37	7.524.607,33	8.211.454,75
			110315 Bancos e instituciones financieras del exterior	317.097,99	312.277,03	266.362,32	262.312,71
		TOTAL		9.274.963,86	10.087.818,40	7.790.969,65	8.473.767,46



				MUTUALISTA		CENTRO	
ELEMENTO	GRUPO	CUENTAS	SUBCUENTAS	2008	2009	2008	2009
1 ACTIVO	13 INVERSIONES	1301 Para negociar de entidades del sector privado	130105 De 1 a 30 días	0,00	312.277,03	0,00	262.312,71
			130110 De 31 a 90 días	0,00	312.277,03	0,00	262.312,71
			130115 De 91 a 180 días	0,00	0,00	0,00	0,00
			130120 De 181 a 360 días	0,00	0,00	0,00	0,00
			130125 De más de 360 días	0,00	0,00	0,00	0,00
		1302 Para negociar del estado o de entidades el sector público	130205 De 1 a 30 días	0,00	50.000,00	0,00	42.000,00
			130210 De 31 a 90 días	0,00	100.000,00	0,00	84.000,00
			130215 De 91 a 180 días	0,00	150.000,00	0,00	126.000,00
			130220 De 181 a 360 días	0,00	0,00	0,00	0,00
			130225 De más de 360 días	0,00	0,00	0,00	0,00
		1307 De disponibilidad restringida	130705 Entregadas para operaciones de reporto	0,00	0,00	0,00	0,00
			130710 Depósitos sujetos a restricción	0,00	938.007,40	0,00	787.926,21
			130715 Títulos valores para encaje	0,00	0,00	0,00	0,00
			130720 Otros	0,00	0,00	0,00	0,00
		TOTAL			0,00	1.862.561,47	0,00
	14 CARTERA DE CREDITOS	1401 Cartera de créditos comercial por vencer	140105 De 1 a 30 días	31.675,20	27.840,62	26.607,16	23.386,12
			140110 De 31 a 90 días	63.678,93	54.214,11	53.490,30	45.539,85
			140115 De 91 a 180 días	91.249,34	81.850,45	76.649,45	68.754,38
			140120 De 181 a 360 días	167.778,62	164.639,26	140.934,04	138.296,98
			140125 De más de 360 días	1.136.438,97	1.002.404,21	954.608,73	842.019,53
		1402 Cartera de créditos de consumo por vencer	140205 De 1 a 30 días	826.785,30	1.112.399,18	694.499,65	934.415,31
			140210 De 31 a 90 días	416.569,49	500.402,93	349.918,37	420.338,46
			140215 De 91 a 180 días	528.502,48	634.870,08	443.942,09	533.290,87
			140220 De 181 a 360 días	860.450,15	1.079.618,01	722.778,12	906.879,12
			140225 De más de 360 días	2.752.849,33	3.603.140,95	2.312.393,43	3.026.638,40
		1403 Cartera de créditos de vivienda por vencer	140305 De 1 a 30 días	347.485,26	360.285,60	291.887,61	302.639,90
			140310 De 31 a 90 días	657.558,01	643.711,97	552.348,73	540.718,05
			140315 De 91 a 180 días	980.269,20	961.316,45	823.426,13	807.505,82
			140320 De 181 a 360 días	1.926.221,80	1.920.493,82	1.618.026,31	1.613.214,81
			140325 De más de 360 días	30.379.278,99	29.531.941,25	25.518.594,35	24.806.830,65
		TOTAL			41.166.791,05	41.679.128,88	34.580.104,48
	17 BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGOS, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION	1701 Bienes realizables	170105 Terrenos	1.605.005,06	1.526.350,31	1.348.204,25	1.282.134,26
			170110 Obras de urbanización	1.399.087,55	694.245,04	1.175.233,54	583.165,84
			170115 Obras de edificación	1.009.717,99	397.148,62	848.163,11	333.604,84
	TOTAL			4.013.810,60	2.617.743,97	3.371.600,91	2.198.904,93
	19 OTROS ACTIVOS	1901 Inversiones en acciones	190110 En otras instituciones financieras	107.611,55	104.908,07	90.393,71	88.122,78
			190115 En compañías	0,22	0,37	0,18	0,31
		1902 Derechos fiduciarios	190205 Inversiones	527.192,48	224.787,19	442.841,68	188.821,24
			TOTAL			634.804,25	329.695,63
	TOTAL ACTIVO PRODUCTIVO				55.090.369,77	56.576.948,34	46.275.910,60

Cuadro 3.33 Intereses causados

ELEMENTO	GRUPO	Cuentas	Subcuentas	MUTUALISTA		CENTRO	
				2008	2009	2008	2009
4 GASTOS	41 INTERESES CAUSADOS	4101 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	410115 Depósitos de ahorro	567.016,40	372.928,70	444.246,83	289.264,70
			410130 Depósitos a plazo	1.029.082,65	1.067.491,69	820.437,49	826.262,74
			410135 Depósitos de garantía	2.598,22	1.293,39	2.594,96	1.292,94
			TOTAL DE INTERESES CAUSADOS	1.598.697,27	1.441.713,78	1.267.279,28	1.116.820,38

Cuadro 3.34 Intereses y descuentos ganados

				MUTUALISTA		CENTRO		
ELEMENTO	GRUPO	CUENTAS	SUBCUENTAS	2008	2009	2008	2009	
5 INGRESOS	51 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	5101 DEPOSITOS	Depósitos en bancos y otras instituciones financieras 510110	462.875,37	503.658,71	453.743,72	497.485,63	
			510115 Overnight	1.272,58	38,61	1.272,58	38,61	
		TOTAL			464.147,95	503.697,32	455.016,30	497.524,24
		5103 INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES	De disponibilidad restringida 510320	33.569,66	54.677,34	33.569,66	54.677,34	
			TOTAL			33.569,66	54.677,34	33.569,66
		5104 INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITOS	510405 Cartera de créditos comercial	190.192,27	150.931,17	123.244,44	98.247,93	
			510410 Cartera de créditos de consumo	835.288,88	1.084.497,25	436.530,49	656.249,91	
			510415 Cartera de créditos de vivienda	4.025.695,54	3.633.692,72	2.396.978,66	1.998.233,14	
			510430 De mora	21.545,83	29.193,45	13.241,63	16.330,81	
		TOTAL			5.072.722,52	4.898.314,59	2.969.995,22	2.769.061,79
		TOTAL INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS			5.570.440,13	5.456.689,25	3.458.581,18	3.321.263,37

TABLA 50. MARGENES Y RESULTADOS

TABLA 50. MARGENES Y RESULTADOS				MUTUALISTA		CENTRO	
ELEMENTO	GRUPO	CUENTAS	SUBCUENTAS	2008	2009	2008	2009
5 INGRESOS	51 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	5101 DEPOSITOS	Depósitos en bancos y otras instituciones financieras	462.875,37	503.658,71	453.743,72	497.485,63
			510115 Overnight	1.272,58	38,61	1.272,58	38,61
			TOTAL	464.147,95	503.697,32	455.016,30	497.524,24
		5103 INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TITULOS VALORES	510320 De disponibilidad restringida	33.569,66	54.677,34	33.569,66	54.677,34
			TOTAL	33.569,66	54.677,34	33.569,66	54.677,34
		5104 INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITOS	510405 Cartera de créditos comercial	190.192,27	150.931,17	123.244,44	98.247,93
			510410 Cartera de créditos de consumo	835.288,88	1.084.497,25	436.530,49	656.249,91
			510415 Cartera de créditos de vivienda	4.025.695,54	3.633.692,72	2.396.978,66	1.998.233,14
			510430 De mora	21.545,83	29.193,45	13.241,63	16.330,81
		TOTAL	5.072.722,52	4.898.314,59	2.969.995,22	2.769.061,79	
TOTAL DE INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS				5.570.440,13	5.456.689,25	3.458.581,18	3.321.263,37
4 GASTOS	41 INTERESES CAUSADOS	4101 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	410115 Depósitos de ahorro	567.016,40	372.928,70	444.246,83	289.264,70
			410130 Depósitos a plazo	1.029.082,65	1.067.491,69	820.437,49	826.262,74
			410135 Depósitos de garantía	2.598,22	1.293,39	2.594,96	1.292,94
		TOTAL	1.598.697,27	1.441.713,78	1.267.279,28	1.116.820,38	
TOTAL DE INTERESES CAUSADOS				1.598.697,27	1.441.713,78	1.267.279,28	1.116.820,38
INGRESO NETO				3.971.742,86	4.014.975,47	2.191.301,90	2.204.442,99

TOTAL DE INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS				5.570.440,13	5.456.689,25	3.458.581,18	3.321.263,37
TOTAL OBLIGACIONES CON EL PUBLICO				53.276.393,92	54.122.222,19	44.752.170,89	45.462.666,64
				10,46	10,08	7,73	7,31
TOTAL DE INTERESES CAUSADOS				1.598.697,27	1.441.713,78	1.267.279,28	1.116.820,38
TOTAL OBLIGACIONES CON EL PUBLICO				53.276.393,92	54.122.222,19	44.752.170,89	45.462.666,64
				3,00	2,66	2,83	2,46
MARGEN DE RENTABILIDAD FINANCIERA				7,45	7,42	4,90	4,85

INGRESO NETO				3.971.742,86	4.014.975,47	2.191.301,90	2.204.442,99
TOTAL OBLIGACIONES CON EL PUBLICO				53.276.393,92	54.122.222,19	44.752.170,89	45.462.666,64
MARGEN DE RENTABILIDAD FINANCIERA				7,45	7,42	4,90	4,85



CAPITULO IV

GESTIÓN HACIA LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA DE LOS PROCESOS

Introducción.

A partir de la información generada por el sistema de costos ABC, la cual es útil para la gestión debido a que permite la toma de decisiones efectivas. Se plantea la implantación de ciertos cambios e incluso determinadas acciones a emprender a corto y a largo plazo por parte de la administración de la Institución.

4.1 Acciones a emprender con el sistema ABC

A continuación presento algunas acciones sobre los cuales los efectos pueden ser los más significativos:

4.1.1 Decisiones sobre clientes

Mediante una aplicación del sistema ABC de una manera más elaborada y compleja que la inicial, se podrá llegar a determinar el costo por tipo de cliente, por segmento de mercado, etc. De ahí se determinarán los porcentajes con los que cada segmento contribuye al total de beneficios de la institución, se identificarán los clientes que más beneficios aportan, se podrán orientar las campañas de publicidad y de captación de clientes hacia aquellos que más interese captar, etc.

Analizado la base de datos de Mutualista Azuay alrededor del 38.3% de sus clientes se encuentran en un rango de edad de más de 52 años, en los cuales como tendencia general se observa el manejo de productos tradicionales, con movimientos transaccionales bajos e incluso una nula utilización de servicios complementarios.



Un 25% de sus clientes se encuentran en un rango de edad de 41 a 51 años, los cuales por tendencia general mantienen mayor número de depósitos a plazo.

Un 36.6% de sus clientes se encuentran en un rango de edad de 19 a 40 años, los cuales representan un segmento muy atractivo pero poco explotado por la Institución.

Mutualista Azuay debe emprender hacia nuevos mercados objetivos, para así potencializar sus productos y servicios.

4.1.2 Decisiones sobre productos

Como se observó a partir de la información generada por el sistema ABC, tanto en lo referente a costos y resultados, la Institución cuenta con una estructura tanto comercial como operativa completa para la prestación de los productos y servicios de captaciones, en la cual su baja demanda no los justifica.

El Departamento Marketing debe ayudar a impulsar el crecimiento de éstos productos, utilizando como estrategia fundamental la promoción y publicidad que direcciona al cliente a la contratación de productos y servicios ya existentes; además, de realizar estudios de mercados para identificar las necesidades de los clientes y así generar productos nuevos e innovadores, que no ofrezca la competencia.

4.1.3 Decisiones de racionalización de actividades

La utilización de un sistema ABC permite estimar cada actividad del proceso para determinar su contribución a la satisfacción a las necesidades del cliente.



Estos análisis permiten focalizar los esfuerzos de reducción de costos permitiéndonos así eliminar aquellas actividades que no representan un valor agregado ni para el cliente ni para la institución, reconduciendo los recursos invertidos en las mismas hacia las actividades más valoradas por los clientes.

4.1.4 Decisiones de rediseño de procesos

El costeo de los procesos del negocio permite identificar oportunidades de mejoramiento o reingeniería de procesos:

Simplificación de los procesos.- Evita que el trámite se traslade de un lugar a otro, para lo cual se sugiere que el proceso tenga un progreso individual teniendo la precaución de separar funciones incompatibles.

Es decir evitar que los documentos pasen por diferentes niveles de revisión, y que requieran firmas de autorización, lo cual agrega costos pero muy poco valor real.

El personal debe empoderarse de las funciones y responsabilidades que para cada puesto se encuentran establecidas. Permitiendo de esta manera que las tareas de autorización y revisión sean eliminadas o en su caso mantener las estrictamente necesarias.

Se considera como medida adicional, que el sistema de la institución debe proporcionar un adecuado control interno para evitar de esta manera riesgos de fraude, etc.

Entre las tareas de autorización y revisión que no podrán ser eliminadas están las firmas de contratos de libretas ahorros y tarjetas de débito, además de los traspasos contables producto de las operaciones diarias.



Automatización de los procesos.- Permite de esta manera que actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo sean realizadas por el sistema, a fin de que los empleados puedan dedicarse a actividades más productivas. En la institución se detectó que se elaboran, en ciertos casos, traspasos contables y formularios de origen y destino lícito de fondos de forma manual, los cuales deben ser generados de forma automática por el sistema.

Unificación de procesos.- Se pudo observar que los procedimientos aplicados por el personal no se encuentran contemplados en los manuales de procesos, motivo por el cual se plantea realizar una unificación y comparación de las actividades y de los procesos que se repiten en los diferentes centros a modo de benchmarking interno para detectar las mejores prácticas y plantear su utilización generalizada.

Eficiencia de equipos.- Se debe buscar la eficiencia de los equipos que son utilizados por el personal, solucionando los problemas generados por el sistema actual, sobre todo lo referente a la demora para el ingreso de firmas digitalizadas y la generación del cliente en el sistema.

4.1.5 Análisis de la sub-actividad

Una institución financiera al ser una empresa de servicios básicamente. Como tal, está expuesta a un alto grado de sub-actividad. Muchos de sus empleados pasan ciertos periodos de tiempo a la espera del acercamiento de algún cliente, lo que conlleva a costos de sub-actividad inevitables.

Se plantea como solución planificar y repartir las tareas de mejor manera intentando cubrir estos espacios de sub-actividad con la ejecución de otro tipo operaciones.



Es decir, un empleado puede aprovechar el tiempo ocioso realizando actividades relacionadas con las que desempeña, evitando así a la Institución la contratación de personal adicional para la elaboración de las mismas.

Entre las actividades que se puede asignar al personal de estas áreas se han identificado las siguientes: actualizaciones de base de datos de clientes, verificación de información proporcionada por el cliente, para aquellos empleados en los que sus funciones lo permita realizar gestión de comercialización externa, etc.

Lo cual implica un conocimiento profundo de las actividades ejecutadas, tiempos muertos, procesos de prestación de servicios, y de los costos incurridos por la institución, para lo cual se recomienda se realice una auditoría de puestos con la participación del departamento de Recursos Humanos y de Procesos.

4.1.6 Distribución de puestos por procesos

Mutualista Azuay cuenta con una distribución de puestos entre procesos gobernantes, productivos y habilitantes, de la siguiente manera:

Cuadro 3.35 Distribución de puestos por procesos

AÑO 2009

CODIGO PUESTO	PUESTO ESPECIFICO	PROCESO GOBERNANTE	PROCESO PRODUCTIVO	PROCESO HABILITANTE	GRUPO OCUPACIONAL
	GERENCIA GENERAL				
1 1	GERENTE GENERAL	1			9
17 1	ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL	1			5
17 3	SECRETARIA DE GERENCIA GENERAL	1			4
	GERENCIA DE NEGOCIOS FINANCIEROS				
2 1	GERENTE DE NEGOCIOS FINANCIEROS		1		8
2 6	ASISTENTE DE MERCADEO		0		3
17 4	ASISTENTE EJECUTIVA		1		3
	DEPARTAMENTO DE CREDITO				
2 2	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO		1		6
2 4	OFICIAL DE CREDITO		3		5
2 5	JEFE DE CARTERA		1		5
2 7	ASISTENTE DE CARTERA		2		3
2 8	CREDITO		2		2
	SERVICIOS				
3 1	CAPTACIONES Y SERVICIOS		1		6
3 2	CAJAS		1		5
3 3	CAPTACIONES		2		4
3 4	OFICIAL OPERATIVO DE CAPTACIONES		1		4
3 5	CAPTACIONES		3		3
3 6	CAPTACIONES		1		3
3 7	ASISTENTE ROTATIVO		0		3
3 10	CAJERO		4		2
	DEPARTAMENTO DE VISA				
4 1	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VISA		1		6
4 2	JEFE OPERATIVO DE VISA		1		5
4 3	OFICIAL DE CREDITO VISA		1		4
4 4	OFICIAL OPERATIVO DE VISA		1		4
4 6	ASISTENTE DE NEGOCIOS VISA		2		3
4 7	ASISTENTE OPERATIVO DE VISA		1		3
4 5	ASESOR COMERCIAL DE VISA		2		2
	AGENCIA				
2 3	JEFE DE AGENCIA		6		5
3 8	ASISTENTE DE NEGOCIOS DE AGENCIA		6		3
3 9	ASISTENTE OPERATIVO DE AGENCIA		6		3
3 10	CAJERO		6		2
	INMOBILIARIOS				
5 1	INMOBILIARIOS		1		8
5 2	JEFE DE FISCALIZACION		1		6
5 3	JEFE DE PLANIFICACION		1		6
5 4	OFICIAL DE VENTAS INMOBILIARIAS		1		5
5 5	ANALISTA DE PRESUPUESTOS		0		4
5 6	ASISTENTE DE VENTAS INMOBILIARIAS		0		3
17 4	ASISTENTE EJECUTIVA		1		3
5 7	GUARDIAN DE CAMPO		1		1

		ADMINISTRATIVA				
7	1	ADMINISTRATIVO			1	7
7	4	ANALISTA FINANCIERO			1	4
8	2	ANALISTA ADMINISTRATIVO			1	4
7	6	ASISTENTE FINANCIERO			1	3
8	4	ASISTENTE ADMINISTRATIVO			2	3
7	5	OFICIAL DE CUSTODIA DE VALORES			0	3
		DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD				
7	2	CONTADOR GENERAL			1	6
7	3	CONTADOR			1	5
7	7	ASISTENTE DE CONTABILIDAD			2	3
		SERVICIOS GENER.				
8	1	GENERALES			1	6
8	3	SUPERVISOR DE SEGURIDAD			1	3
8	5	SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES			1	2
8	6	CHOFER -CONSERJE			3	1
8	7	CONSERJE			9	1
8	8	AYUDANTE DE MANTENIMIENTO			1	1
		HUMANOS				
9	1	SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS			1	7
9	2	MEDICO			1	5
9	3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS 2			1	5
9	4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS 1			2	4
9	5	ENFERMERA			1	3
17	6	RECEPCIONISTA			1	2
		PROCESOS				
11	1	SUBGERENTE DE SISTEMAS Y PROCESOS			1	7
11	2	ANALISTA DE PROCESOS 2			2	5
11	3	ANALISTA DE PROCESOS 1			1	4
11	4	ASISTENTE EJECUTIVA			1	3
		DEPARTAMENTO DE SISTEMAS				
10	1	JEFE DE SISTEMAS			1	6
10	2	ANALISTA DE SISTEMAS			2	5
10	3	SISTEMAS			1	4
10	4	OPERADOR DE SISTEMAS			2	4
		ASESORIA JURIDICA				
12	1	ASESOR JURIDICO			0	7
		DEPARTAMENTO LEGAL				
12	2	JEFE DE LEGAL			1	6
12	3	ANALISTA JURIDICO			2	4
12	4	ASISTENTE JURIDICO			0	3
		AUDITORIA INTERNA				
13	1	AUDITOR INTERNO			1	6
13	2	ANALISTA DE AUDITORIA			1	5
		UNIDAD DE RIESGOS				
14	1	JEFE DE UNIDAD DE RIESGOS			1	6
14	2	ANALISTA DE RIESGOS			1	5
		UNIDAD DE CUMPLIMIENTO				
15	1	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO			1	5
		CLIENTE				
16	1	CLIENTE				5
		SECRETARIA GENERAL				
17	2	SECRETARIA GENERAL			1	5
17	5	PROSECRETARIA			1	3
		TOTALES	3	63	54	

Fuente: Departamento de Recursos Humanos Mutualista Azuay

RESUMEN	
GOBERNANTES	3
PRODUCTIVOS	63
HABILITANTES	54
TOTAL PERSONAL	120
PORCENTAJE DE GOBERNANTES Y PRODUCTIVOS	55,00 %
PORCENTAJE DE HABILITANTES	45,00 %

Se puede observar que el 45% del personal de la institución desempeñan actividades de procesos habilitantes (asesoría y apoyo).

GASTOS DE PERSONAL

AÑO 2009

			MATRIZ	HURTADO	PLAZA	ARENAL	MALL	VERGEL	AZOGUES	VISA
CUENTA	SUBCUENTA		100	101	102	103	104	105	110	200
4501	450105	1 Remuneraciones personal	364.290,01	14.216,58	10.935,90	11.722,42	10.237,36	11.366,47	12.809,91	18.485,83
	450110	1 Décimo tercer sueldo	87.043,86	2.900,53	1.987,56	2.048,90	1.985,27	2.187,73	2.730,32	3.922,46
	450110	2 Décimo cuarto sueldo	19.657,05	1.104,06	847,49	920,17	694,67	897,93	938,34	1.234,17
	450110	5 Bono vacacional	5.553,30	300,08	238,37	182,71	215,38	238,37	295,24	310,97
	450115	1 Gastos de representación, residencia	42.925,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450120	1 Aportes al IESS	205.308,03	6.899,40	4.699,53	4.833,95	4.700,86	5.184,18	6.441,61	9.263,17
	450125	1 Impuesto a la renta de personal	55.630,97	7,25	0,00	0,00	0,00	0,00	5,58	0,00
	450130	1 Pensiones y jubilaciones	380.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450135	1 Fondos de reserva IESS	83.867,45	2.504,83	1.996,13	1.700,65	1.953,67	2.122,15	2.517,67	3.375,81
	450190	1 Subsidio de antigüedad	122.555,00	4.026,29	1.381,33	445,11	2.142,02	2.904,68	3.387,46	2.217,10
	450190	2 Recompensas y gratificaciones	397.056,65	10.008,99	7.368,88	8.120,72	7.239,12	7.262,92	10.218,76	21.099,28
	450190	3 Horas extras	21.784,48	3.630,08	1.993,43	2.196,33	2.167,85	2.576,64	3.592,24	1.280,85
	450190	4 Refrigerios	40.020,35	2.665,77	1.786,00	1.959,80	1.430,00	1.856,00	2.056,00	2.515,19
	450190	5 Transporte	1.917,66	37,50	28,02	22,50	0,00	4,00	102,30	68,40
	450190	6 Comisariato	1.488,46	78,18	59,33	66,06	32,42	59,32	66,05	82,23
	450190	7 Atenciones	12.112,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450190	8 Seguros de vida y accidentes	17.602,76	1.069,04	771,54	900,32	674,64	785,10	937,02	1.077,37
	450190	9 Vacaciones no gozadas	39.950,71	1.123,19	0,00	0,00	192,72	171,00	656,08	517,62
	45090	10 Uniformes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450190	11 Viáticos	5.957,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	98,97
	450190	12 Pasajes	7.004,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	597,50
	450190	13 Capacitación	6.836,69	87,39	127,07	124,19	90,27	127,07	142,98	106,18
	450190	14 Otros bonos	23.564,96	393,61	732,41	35,00	107,01	36,34	71,23	656,67
	450190	15 Asistencia médica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450190	17 Indemnizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450190	18 Asignación asociación de empleados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450190	19 Bono aniversario y navideño	32.067,31	1.627,57	1.124,30	1.293,77	1.176,01	1.242,50	1.811,29	1.947,69
	450190	21 Otros gastos de personal	0,00	0,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450190	49 IVA refrigerios personal	5.321,33	0,00	0,00	0,45	0,00	0,00	0,00	3,26
	450190	69 IVA comisariato personal	178,60	9,40	6,64	8,43	3,82	7,12	7,94	9,88
	450190	89 IVA seguro personal	2.112,37	128,27	92,61	108,09	81,00	94,23	112,48	129,32
	450190	99 IVA otros personal	3.365,66	10,48	15,25	14,90	10,84	15,25	17,16	55,14
	450190	111 Viáticos transporte no deducible	416,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL GASTOS DE PERSONAL			1.985.589,66	52.829,44	36.191,79	36.704,47	35.134,93	39.139,00	48.917,66	69.055,06
TOTAL GASTOS DE PERSONAL GOBERNANTE+PRODUCTIVO +HABILITANT			2.303.562,01	100 %						
TOTAL GASTOS DE PERSONAL HABILITANTE			1056809,50	46 %						

Con respecto al costo que representa éste personal para la Institución, es de alrededor de 46%. Ver anexo 37

Nota: los cálculos correspondientes para el año 2008 se encuentran en el anexo antes mencionado.

Ing. Fin. Andrea Serrano Pérez.



Mutualista debe buscar mantener la estructura mínima exigida por los Organismos de Control para los procesos habilitantes y buscar fortalecer su estructura de personal dedicado a la ejecución de procesos productivos.

4.1.7 Indicadores o medidas de gestión

Se propone la identificación de una serie de indicadores de gestión específicos que aporten información de carácter estratégico que muestren la eficacia, eficiencia y calidad de los procesos.

Estas medidas deberían estar relacionadas con la determinación de cuán bien se satisfacen las expectativas del cliente (efectividad), cuán acertadamente se utilizan los recursos (eficiencia), el lapso necesario para transformar el input en output (tiempo del ciclo), los gastos correspondientes a la totalidad del proceso (costos).

Indicadores de eficiencia del Proceso

- Tiempo del ciclo por unidad o transacción
- Recursos (dólares, personas, espacio) por unidad de output
- Porcentaje del costo del valor agregado real, del costo total del proceso
- Tiempo de espera (previo al inicio del ciclo) por unidad o transacción

Indicadores del Tiempo del Ciclo del Proceso

La eficacia de ciclo se puede calcular de la siguiente manera:

$$\text{Eficiencia del ciclo} = \frac{\text{tiempo total del procesamiento}}{\text{tiempo total del ciclo}}$$



Mediante este indicador se podrá identificar las actividades que generan cuellos de botella, dándonos referencias del potencial de mejoramiento.

Indicadores de costos

Un buen indicador sería la elaboración de diagramas del ciclo – costo el cual permite analizar los componentes de costo correspondientes en función del tiempo de ejecución para cada actividad, permitiendo de esta manera encontrar la manera de reducirlos.



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. El sistema de costos ABC es una herramienta para asignación de costos indirectos. Distribuye los costos entre las actividades para luego asignarlos a los productos o servicios, basado en el consumo de dichas actividades, permitiendo de esta manera, eliminar la subjetividad de los procesos de asignación de los costos indirectos.
2. El sistema ABC permite un mejor control de los costos y resultados de la organización. El costo que se necesita determinar para competir en los mercados es el costo del proceso total, es decir el costo de la cadena económica completa, desde la investigación y desarrollo de los productos hasta los servicios de post venta. En este sentido el sistema aporta información significativa a la dirección para la toma de decisiones.
3. El sistema de costes ABC es también aplicable a las empresas que prestan servicios financieros, incluso más que a las empresas industriales. Ya que tienen pocos materiales directos, y gran parte de su personal proporciona un soporte indirecto a los productos o servicios.
4. La primera implantación del ABC debe ser prudente en detalle y en ámbito de aplicación, en este sentido, no se debe pretender alcanzar desde un primer momento un nivel de detalle demasiado elevado ni un ámbito de aplicación demasiado extenso puesto que puede convertir el sistema en una herramienta compleja y poco controlable.
No obstante, a partir de la experiencia de implantación del sistema en un centro de actividad real se ha podido constatar las posibilidades que existen de emprender esta aplicación a toda la Institución.



5. El sistema ABC permite descubrir ineficiencias encubiertas en la organización y ofrece la oportunidad de apostar por nuevas aplicaciones de gestión.
6. Este sistema permite realizar un análisis de la eficiencia en los procesos, que informa no solo de lo que cuesta el servicio, sino de cómo se está prestando el servicio, de cuánto cuestan las actividades.

5.2 Recomendaciones

1. El grado de detalle que se ha alcanzado en la implantación de operación del sistema de costos, fue a nivel de centro de costos, el cual es el nivel más básico de información que se puede tener en un sistema de costos y que configura un enfoque por procesos, en el cual se puede conocer los recursos consumidos por cada área tanto administrativa como operativa de la organización y que permite un primer control de recursos.

Sin embargo se recomienda que en una investigación posterior se llegue a un nivel de detalle de costos por clientes o segmento de mercado, información que podría ser muy útil al momento de tomar decisiones por parte de los administradores de la Institución.

2. Al procesar los datos se pudo observar que la mayor parte de los ingresos de la Institución son aportados por la oficina matriz, alrededor de un 60%, de ahí se determina que los porcentajes con los que cada agencia restante (seis en total) contribuye al total de beneficios de la institución son poco representativos.

Mutualista debe reevaluar la conveniencia económica - financiera de disponer de estas agencias operando, lo cual implica costos, sin que



estos se vean recompensados por los ingresos generados por ellas, ya que según mi punto de vista por razones estratégicas se admite que permanezcan subsidiadas por otras rentables.

Se debe valorar su gestión comercial a efecto de que cada agencia produzca el rendimiento adecuado para cubrir sus costos y que permita su sustentabilidad en el tiempo.

3. En la actualidad el ingreso o gasto generado por una operación activa o pasiva se registra en la agencia donde se encuentra registrado el oficial asignado, y no donde la operación fue realizada, lo cual provoca que el ingreso o el gasto generado por ésta no se refleje en la agencia que realizó dicha gestión.

Mutualista Azuay debería cambiar su política o metodología de registro de la contabilidad de los ingresos o gastos generados por cada agencia, permitiendo de esta manera determinar la verdadera rentabilidad que significa mantener aperturada una agencia.

4. Mutualista Azuay cuenta con una distribución de puestos por procesos en el que el 45% de su personal realizan actividades para procesos habilitantes (asesoría o apoyo), los cuales representa del total de costo de personal un 46%.

Mediante el análisis de las actividades, el sistema ABC permite saber qué aporta cada departamento, por qué y bajo qué condiciones se trabaja, con qué frecuencia y para quien se realizan las actividades.

El departamento de Recursos Humanos en coordinación con el departamento de Procesos debería realizar una revisión integral sobre la distribución de funciones y responsabilidades mediante un análisis de actividades, y plantear para la Institución una nueva estructura de



puestos que este acorde a la relación del 70% procesos productivos y 30% procesos habilitantes. Permitiendo de esta manera la reasignación de funciones del personal hacia el área de negocios, es decir conseguir unidades de servicios o apoyo a bajo costo. Todo lo anterior tendiente a incrementar la gestión comercial y por ende la productividad tanto de la parte comercial como de las unidades de apoyo o asesoría.

5. El departamento de Procesos una vez que conozca las actividades y el causal de actividad (hecho, documento o circunstancia que provoca la realización de la misma), debe plantear una o más medidas de evaluación del desempeño, las que deben ser fijados en función a las variable costo, tiempo o calidad. Y a partir de esta información tomar las medidas necesarias ya sea de realizar un mejoramiento de procesos o en su defecto una reingeniería de los mismos.
6. Para obtener una mayor precisión de los datos obtenidos en la presente investigación se requiere del apoyo de un sistema informático el cual proporcione información fiable y precisa en cuanto a tiempos de ejecución de procesos, para así solucionar algunas de las limitaciones que existieron en su elaboración.



**EXPERIENCIA Y RECOMENDACIONES EN LA APLICACIÓN DEL
SISTEMA DE COSTOS ABC AL PROCESOS DE CAPTACIONES,
PARA EL PERIODO 2008-2009**

Mi experiencia fue productiva y enriquecedora ya que pude conocer profundamente a la Institución en la cual laboro. Debo ante todo señalar la predisposición de la administración para que esta investigación fuera realizada de la mejor manera.

Esta experiencia me ha dejado un gran aprendizaje, el cual espero utilizarlo en mi vida profesional y laboral.

Debo mencionar que entre las limitaciones que encontré al desarrollar está investigación la principal fue la escasa bibliografía disponible para consulta sobre este tema, debiendo basar mi estudio en limitados autores.

Otra limitación importante que se presentó fue que la mayoría de la información que posee la Institución se encuentra consolidada, lo cual dificultó la determinación del costo por centro, por lo cual se debe indicar que los resultados de los costos aquí recogidos son una aproximación, la obtención de costos exactos podría requerir una enorme cantidad de trabajo, sin mayores beneficios adicionales.



BIBLIOGRAFIA

LIBROS

GARCIA COLIN, Juan,1996, Contabilidad de Costos, Edit. Mc Graw-Hill, México.

HARRINGTON, H. Janes,1993, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Edit. Mc Graw-Hill, Colombia.

HORNGREN Charle , DATAR Srikant y FOSTER George, 1996⁸, "Contabilidad de Costos : Un enfoque gerencial.", Edit. Prentice Hall, México.

TORRES, Aldo, 2007 , Contabilidad de Costos. Análisis para toma de decisiones, Edit. Mc GRAW-HILL, México.

ZAPATA SANCHEZ, Pedro, 2007, "Contabilidad de Costos: Herramienta para la Toma de Decisiones" , Edit. Mc Graw-Hill, Colombia.

INTERNET

<http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/3542>LUZURIAGA

CORNEJO, Denisse Susana,2001, "Implementación del sistema de costos basado en actividades en Mastercard", Facultad de economía y negocios, Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL.

<http://www.tdx.cat/handle/10803/8805;jsessionid=44C0CF6A769E6CCF12E7C8A1FA1B0920.tdx1>SÁNCHEZ REBULL, María Victoria, 2002, "La propuesta A.B.C. (Activity based costing) aplicada al sector hotelero", Departamento de Gestión de Empresas, Universitat Rovira I Virgili.



- http://www.revistaiic.org/articulos/num5/articulo21_esp.pdf DUQUE ROLDÁN, María Isabel, et. al. "Análisis de los sistemas de costos utilizados en las entidades del sector salud en Colombia y su utilidad para la toma de decisiones", , revista del instituto internacional de costos, ISSN 1646-6896, nº 5, Universidad de Antioquia, Colombia, julio/diciembre 2009
- <http://www.monografias.com/trabajos24/metodo-abc/metodo-abc.shtml>, LÓPEZ REGALADO, Martha Elena, El método o Sistema ABC. Metodología y uso en la toma de decisiones,
- <http://www.monografias.com/trabajos12/calco/calco.shtml>, PÉREZ FALC , Grisel , Cálculo del costo utilizando el modelo ABC
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%206/abc.htm>, GÓMEZ, Giovanni E., ABC: El sistema de costos basado en las actividades
- <http://www.monografias.com/trabajos15/abc-costos/abc-costos.shtml>, GUERRERO, Alexander, Costos ABC-M
- <http://members.fortunecity.es/jajajaj/> RESTREPO CUARTAS, Gabriel Jaime, LOPEZ ARCHILA, Hernán Darío, Implementación de un sistema de costos por actividades para la Universidad de Antioquia, Facultad de Odontología
- <http://fluidos.eia.edu.co/hidraulica/articulos/flujoentuberias/dotacionagua/determinaciondeladotaciondeagua.html>, AGUIRRE C, Alexandra, Determinación de la dotación del agua.
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/12.htm>, Características del proceso de mejoramiento continuo

**ANEXOS**

Anexo 1	Flujo gramas de procesos de captaciones.....	169
	Depósitos a la vista.....	169
	Depósitos a plazo.....	197
Anexo 2	Actividades del departamento de captaciones.....	210
	Desglose de tareas depósitos a la vista.....	210
	Desglose de tareas depósitos a plazo.....	221
Anexo 3	Costo de personal directo e indirecto.....	226
	Tabla 1-1 Departamento de captaciones- Año 2008.....	226
	Tabla 1-2 Departamento de captaciones - Año 2009.....	227
	Tabla 2-1 Auditoría Interna - Año 2008.....	228
	Tabla 2-2 Auditoría Interna - Año 2009.....	229
	Tabla 3-1 Unidad de Riesgos- Año 2008.....	230
	Tabla 3-2 Unidad de Riesgos- Año 2009.....	231
	Tabla 4-1 Departamento Legal- Año 2008.....	232
	Tabla 4-2 Departamento Legal- Año 2009.....	233
	Tabla 5-1 Departamento Financiero- Año 2008.....	234
	Tabla 5-2 Departamento Financiero- Año 2009.....	235
	Tabla 6-1 Departamento de Contabilidad- Año 2008.....	236
	Tabla 6-2 Departamento de Contabilidad- Año 2009.....	237
	Tabla 7-1 Departamento Administrativo- Año 2008.....	238
	Tabla 7-2 Departamento Administrativo- Año 2009.....	239
	Tabla 8-1 Departamento de Seguridad- Año 2008.....	240
	Tabla 8-2 Departamento de Seguridad- Año 2009.....	241
	Tabla 9-1 Servicios Generales - Año 2008.....	242
	Tabla 9-2 Servicios Generales - Año 2009.....	243
	Departamento de recursos Humanos - Año	
	Tabla 10-1 2008.....	244
	Departamento de recursos Humanos - Año	
	Tabla 10-2 2009.....	245
	Tabla 11-1 Departamento de Procesos - Año 2008.....	246
	Tabla 11-2 Departamento de Procesos - Año 2009.....	247
	Tabla 12-1 Departamento de Sistemas - Año 2008.....	248
	Tabla 12-2 Departamento de Sistemas - Año 2009.....	249
	Tabla 13-1 Secretarías General - Año 2008.....	250
	Tabla 13-2 Secretarías General - Año 2009.....	251
Anexo 4	Hoja de participación del personal del departamento de captaciones en actividades.....	252
	Tabla 14-1 Depósitos a la vista.....	252
	Tabla 14-2 Depósitos a plazo.....	254
Anexo 5	Desglose de tareas y su actividades.....	255



	Tabla 15-1 Depósitos a la vista.....	255
	Tabla 15-2 Depósitos a plazo.....	280
Anexo 6	Tiempo del ciclo del procesos.....	297
	Tabla 16-1 Depósitos a la vista.....	297
	Tabla 16-2 Depósitos a plazo.....	314
Anexo 7	Hoja de información por actividad.....	326
	Tabla 17-1 Depósitos a la vista.....	326
	Tabla 17-2 Depósitos a plazo.....	350
Anexo 8	Auditoría Interna.....	373
	Tabla 18-1 Año 2008.....	373
	Tabla 18-2 Año 2009.....	373
Anexo 9	Unidad de Riesgos	374
	Tabla 19-1 Año 2008.....	374
	Tabla 19-2 Año 2009.....	374
Anexo 10	Departamento Legal.....	375
	Tabla 20-1 Año 2008.....	375
	Tabla 20-2 Año 2009.....	375
Anexo 11	Departamento Financiero.....	376
	Tabla 21-1 Año 2008.....	376
	Tabla 21-2 Año 2009.....	376
Anexo 12	Departamento de Contabilidad	377
	Tabla 22-1 Año 2008.....	377
	Tabla 22-2 Año 2009.....	377
Anexo 13	Departamento Administrativo.....	378
	Tabla 23-1 Año 2008.....	378
	Tabla 23-2 Año 2009.....	378
Anexo 14	Departamento de Seguridad.....	379
	Tabla 24-1 Año 2008.....	379
	Tabla 24-2 Año 2009.....	379
Anexo 15	Servicios Generales- Servicios de Conserjería.....	380
	Tabla 25-1 Año 2008.....	380
	Tabla 25-2 Año 2009.....	380
Anexo 16	Servicios Generales- Servicios de Mensajería.....	381
	Tabla 26-1 Año 2008.....	381
	Tabla 26-2 Año 2009.....	381
Anexo 17	Departamento de Recursos Humanos.....	282
	Tabla 27-1 Año 2008.....	382
	Tabla 27-2 Año 2009.....	382
Anexo 18	Departamento de Procesos.....	383
	Tabla 28-1 Año 2008.....	383
	Tabla 28-2 Año 2009.....	383
Anexo 19	Departamento de Sistemas.....	384

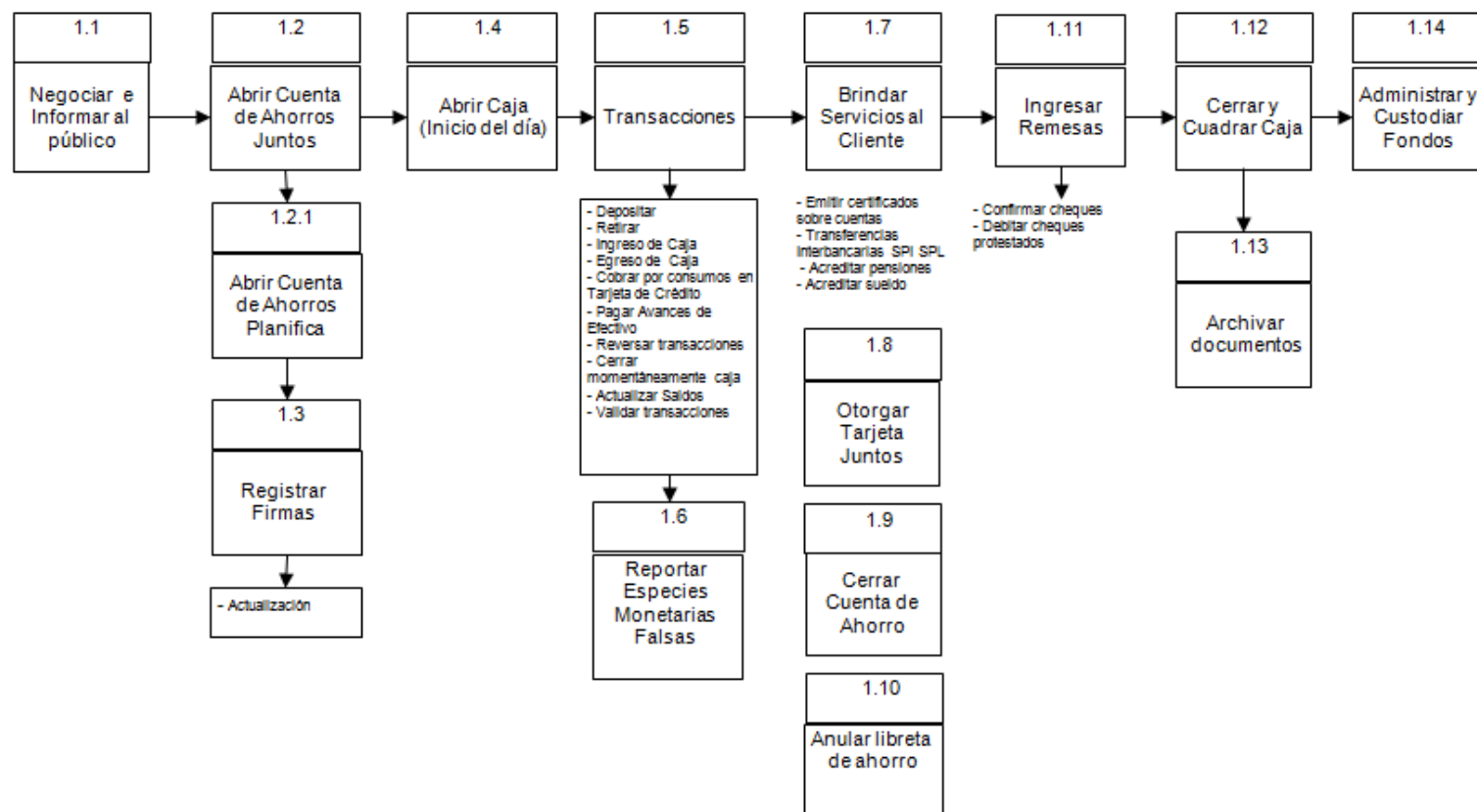


	Tabla 29-1 Año 2008.....	384
	Tabla 29-2 Año 2009.....	384
Anexo 20	Secretaria General.....	385
	Tabla 30-1 Año 2008.....	385
	Tabla 30-2 Año 2009.....	385
Anexo 21	Energía Eléctrica.....	386
	Tabla 31 Determinación costo energía eléctrica.....	386
Anexo 22	Agua Potable.....	387
	Tabla 32 Determinación costo agua potable.....	387
Anexo 23	Teléfono.....	388
	Tabla 33 Determinación costo teléfono.....	388
Anexo 24	Internet.....	389
	Tabla 34-1 Año 2008.....	389
	Tabla 34-2 Año 2009.....	390
Anexo 25	Publicidad y propaganda.....	390
	Tabla 35-1 Año 2008.....	391
	Tabla 35-2 Año 2009.....	391
Anexo 26	Depreciación Inmovilizado.....	392
	Tabla 36 Hoja costo de recurso inmovilizado.....	392
Anexo 27	Amortización.....	393
	Tabla 37-1 Año 2008.....	393
	Tabla 37-2 Año 2009.....	393
Anexo 28	Materiales de Oficina.....	394
	Tabla 38-1 Materiales Directos - Depósitos a la vista.....	394
	Tabla 38-2 Materiales Directos - Depósitos a plazo.....	405
	Tabla 39 Materiales Indirectos.....	419
Anexo 29	Productos de limpieza.....	420
	Tabla 40-1 Año 2008.....	420
	Tabla 40-2 Año 2009.....	420
Anexo 30	Honorarios Directores.....	421
	Tabla 41-1 Año 2008.....	421
	Tabla 41-2 Año 2009.....	421
Anexo 31	Honorarios Profesionales.....	422
	Tabla 42-1 Año 2008.....	422
	Tabla 42-2 Año 2009.....	422
Anexo 32	Costo de Actividades.....	423
	Tabla 43-1 Depósitos a la vista -Año 2008.....	423
	Tabla 43-2 Depósitos a la vista - Año 2009.....	426
	Tabla 44-1 Depósitos a plazo -Año 2008.....	429
	Tabla 44-2 Depósitos a plazo - Año 2009.....	432
Anexo 33	Costos totales por centro de actividad.....	435
	Tabla 45-1 Año 2008.....	435

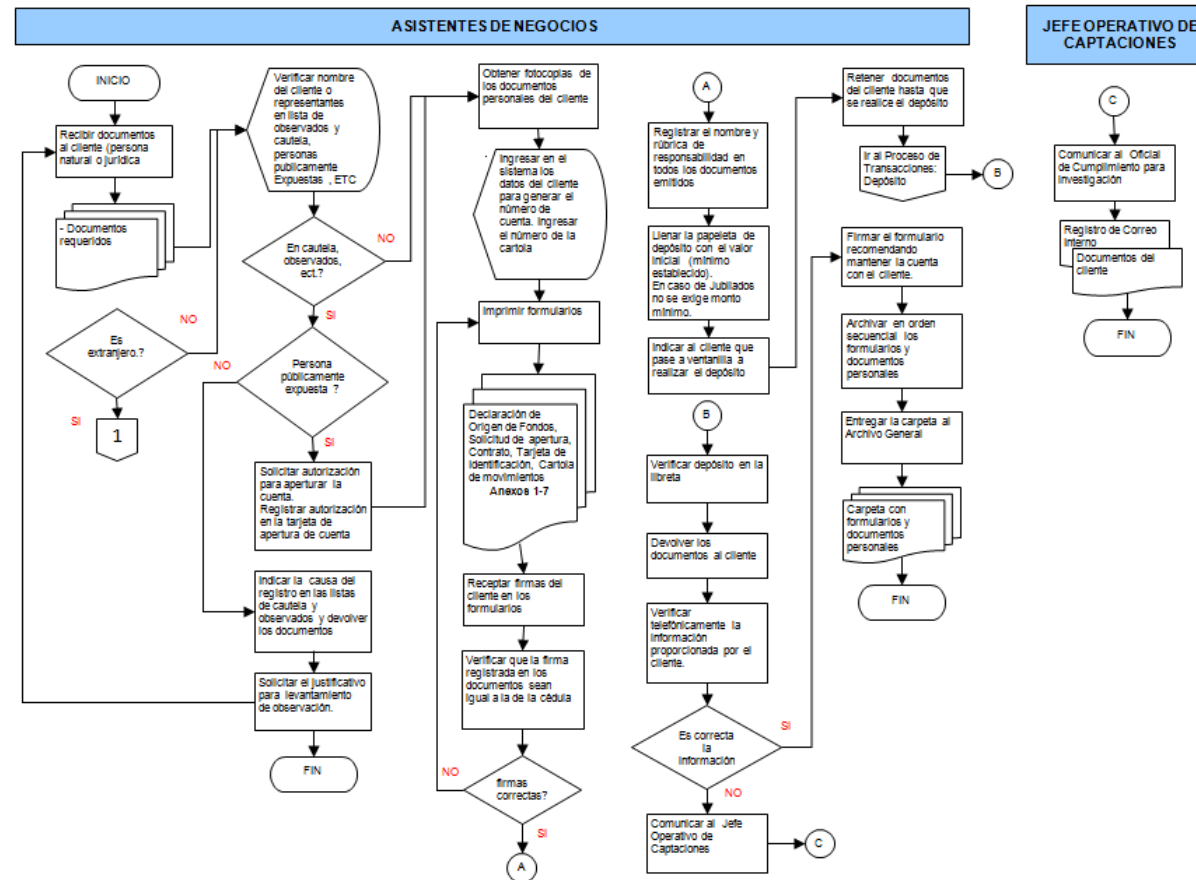


	Tabla 45-2 Año 2009.....	435
Anexo 34	Costo de medidas de actividad.....	436
	Tabla 46-1 Depósitos a la vista -Año 2008.....	437
	Tabla 46-2 Depósitos a la vista - Año 2009.....	437
	Tabla 47-1 Depósitos a plazo -Año 2008.....	439
	Tabla 47-2 Depósitos a plazo - Año 2009.....	441
Anexo 35	Costos de productos y servicios.....	442
	Tabla 48-1 Depósitos a la vista -Año 2008.....	443
	Tabla 48-2 Depósitos a la vista - Año 2009.....	443
	Tabla 49-1 Depósitos a plazo -Año 2008.....	445
	Tabla 49-2 Depósitos a plazo - Año 2009.....	447
Anexo 36	Márgenes y resultados.....	448
	Tabla 50 Margen de rentabilidad financiera.....	449
Anexo 37	Distribución del personal por procesos.....	450
	Distribución de puestos por procesos habilitantes- Año 2008.....	450
	Distribución de puestos por procesos habilitantes- Año 2009.....	454
	Gastos de personal procesos habilitantes - Año 2008.....	455
	Gastos de personal procesos habilitantes - Año 2009.....	456

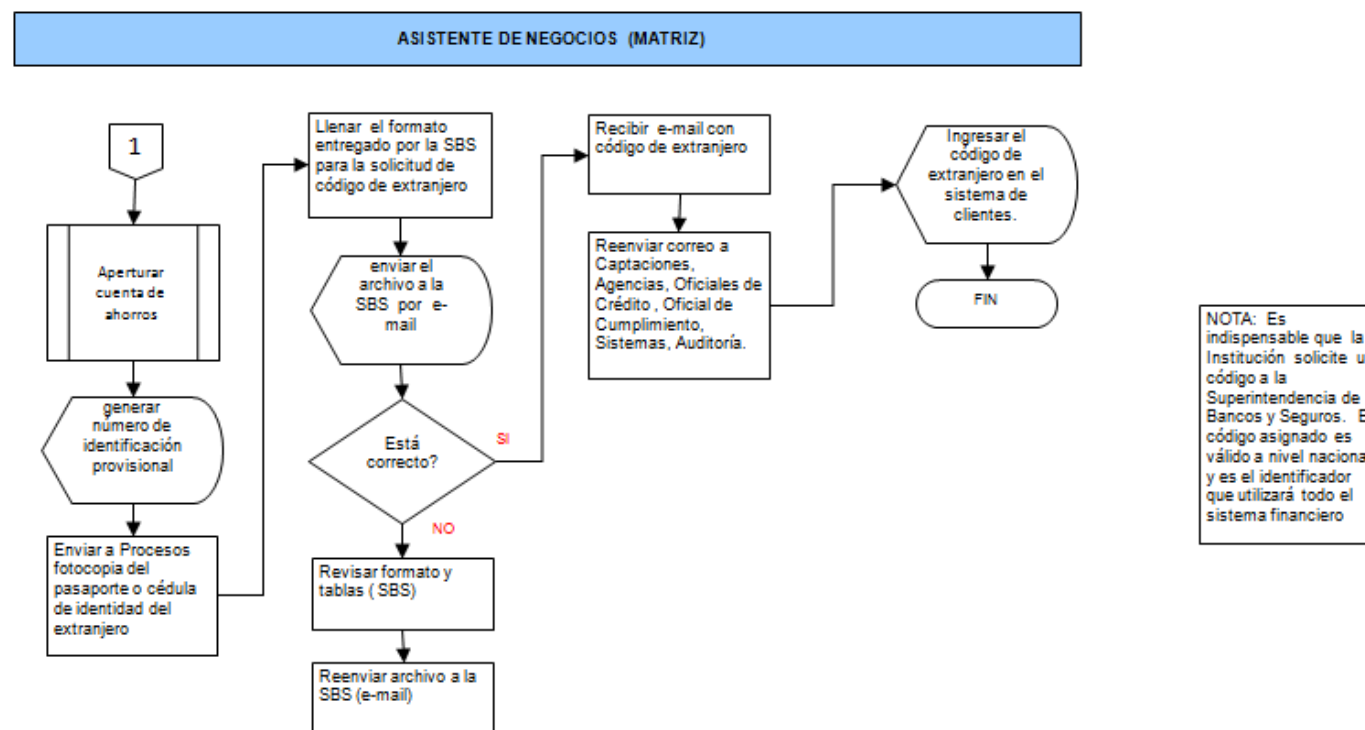
CODIGO		FECHA		VERSION	PAGINA	ELABORADO
2	TIPO PRODUCTIVO	MES	ANO	1		CFV
2.5	PROCESO Captaciones	5	2009			
2.5.1	PROD. ESPECIFICI Ahorros a la vista					



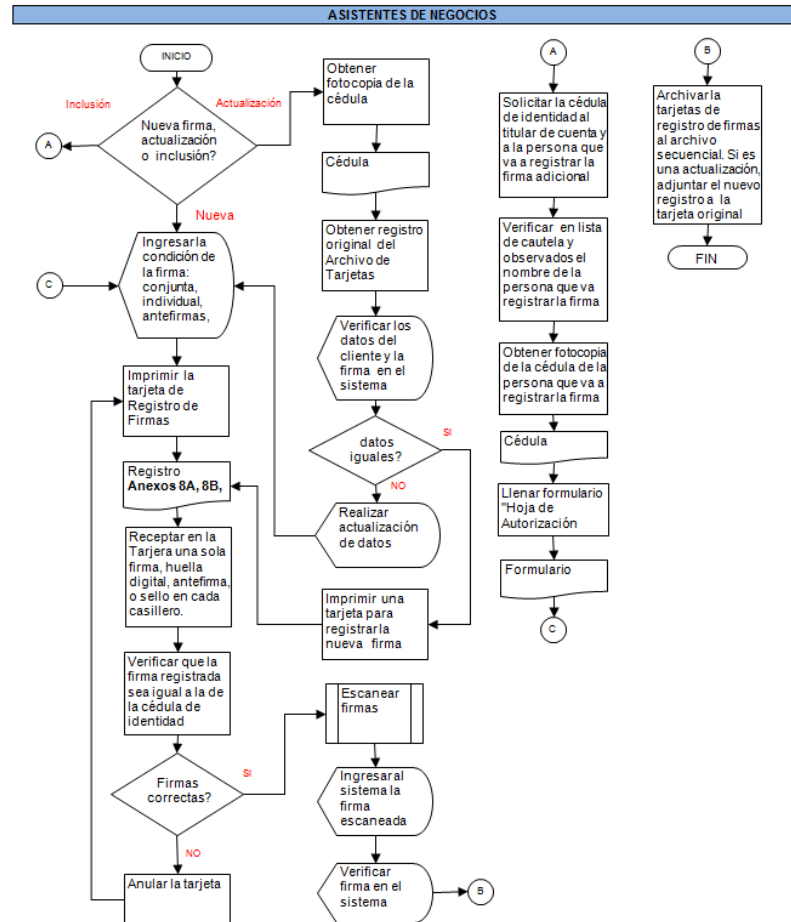
CÓDIGO	PROCESO	FECHA	VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
2	TIPO: PRODUCTIVO	MES AÑO			
2.5	PROCESO: CAPTACIONES				
2.5.1	PROD. ESPECÍFICO: DEPÓSITOS A LA VISTA	JUNIO 2010	2	1/2	CFV
2.5.1.2	SUBPROCESO 1: ABRIR CUENTA DE AHORRO JUNTOS				



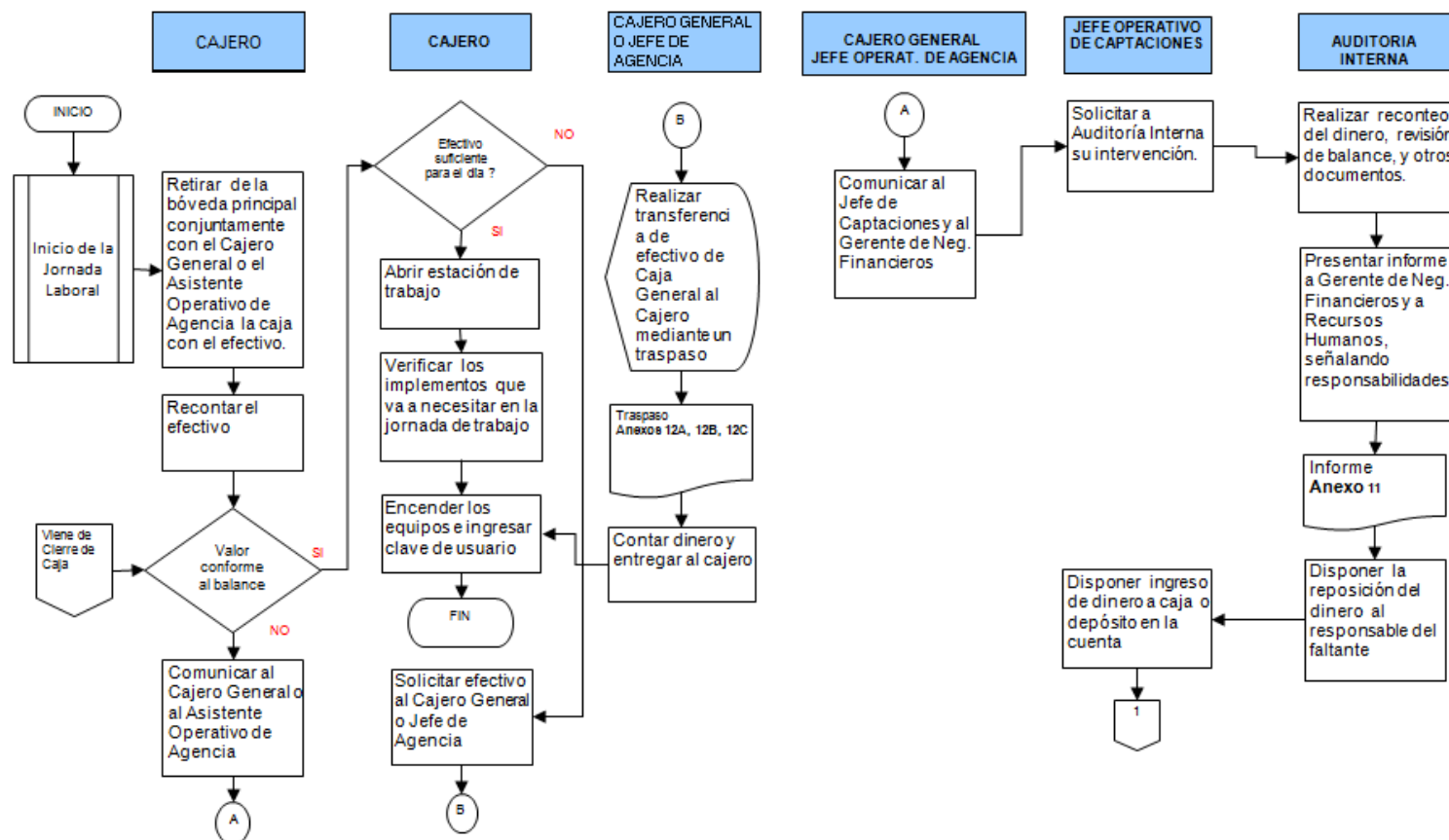
CÓDIGO	PROCESO	FECHA		VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
2	TIPO: PRODUCTIVO	MES	AÑO	2	2/2	CFV
2.5	PROCESO CAPTACIONES	JUNIO	2010			
2.5.1	PROD. ESPECIFICO: DEPOSITOS A LA VISTA					
2.5.1.2	SUBPROCESO 1: ABRIR CUENTA DE AHORRO JUNTOS					



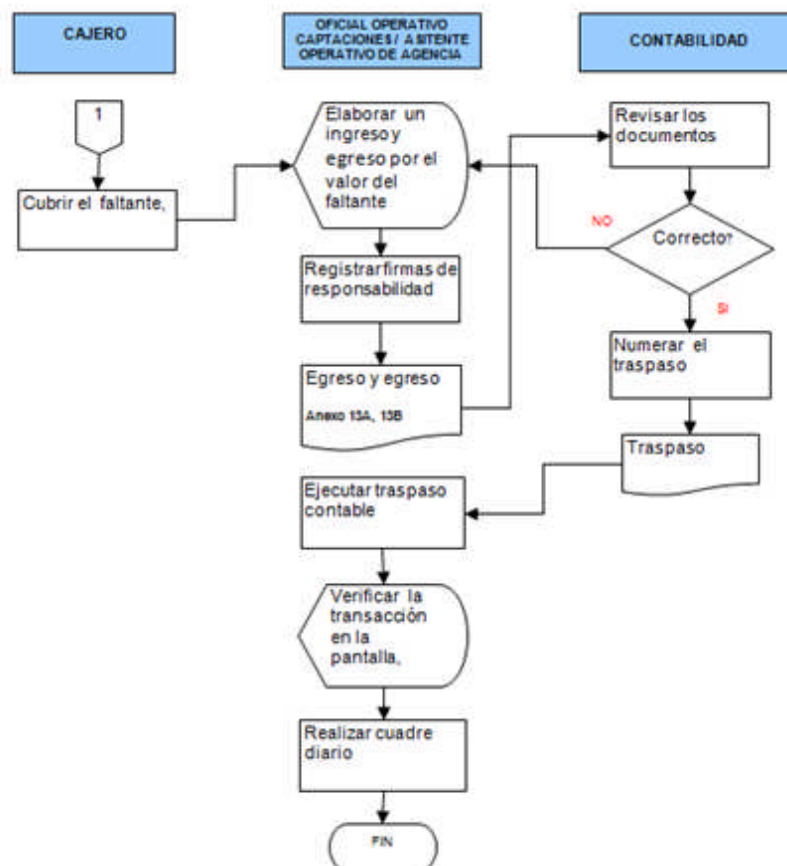
CÓDIGO	PROCESO		FECHA		VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
2	TIPO:	PRODUCTIVO	MES	AÑO	1	1/1	CFV
2.5	PROCESO: CAPTACIONES		JUNIO	2010			
2.5.1	PROD.ESPECIF: DEPOSITOS A LA VISTA						
2.5.1.3	SUBPROCESO 1: REGISTRAR FIRMAS						

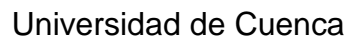


CÓDIGO		FECHA		VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
2	TIPO PRODUCTIVO	MES	AÑO	1	1/2	CFV
2.5	PROCESO: CAPTACIONES	JUNIO	2010			
2.5.1	PROD. ESPECIF: TRANSACCIONES					
2.5.1.4	SUBPROCESO 1: ABRIR CAJA					

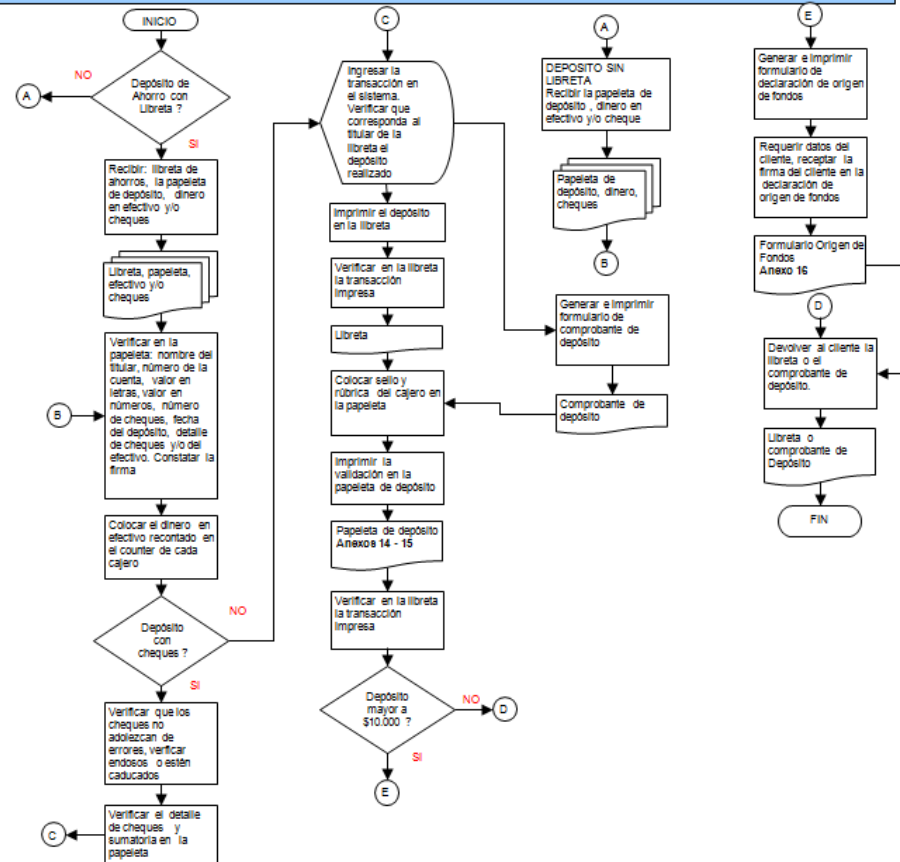


CÓDIGO		FECHA		VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
		MES	AÑO			
2	TIPO PRODUCTIVO	JUNIO	2010	1	2/2	CFV
2.5	PROCESO: CAPTACIONES					
2.5.1	PROD. ESPECIF: TRANSACCIONES					
2.5.1.4	SUBPROCESO 1: ABRIR CAJA					

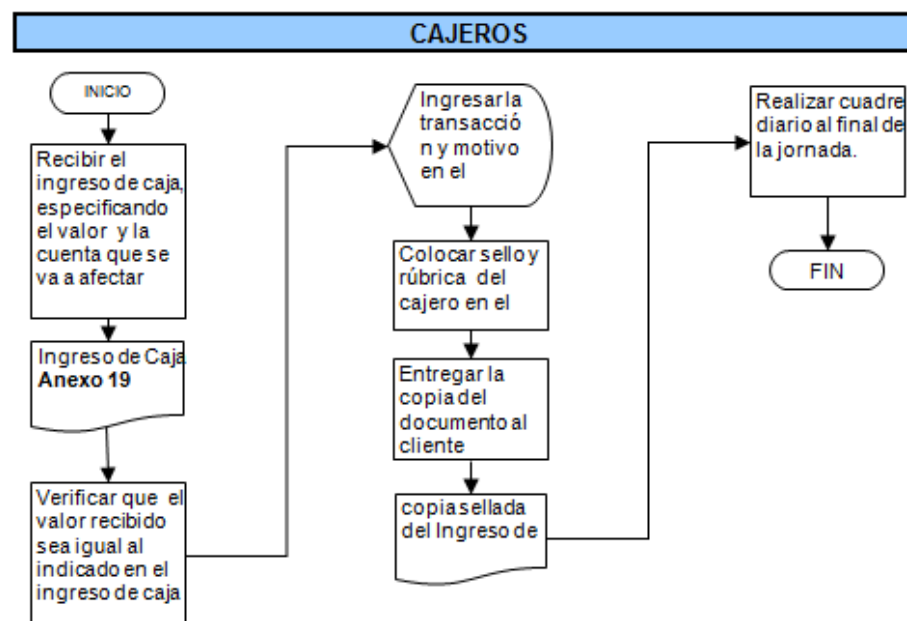




CAJEROS

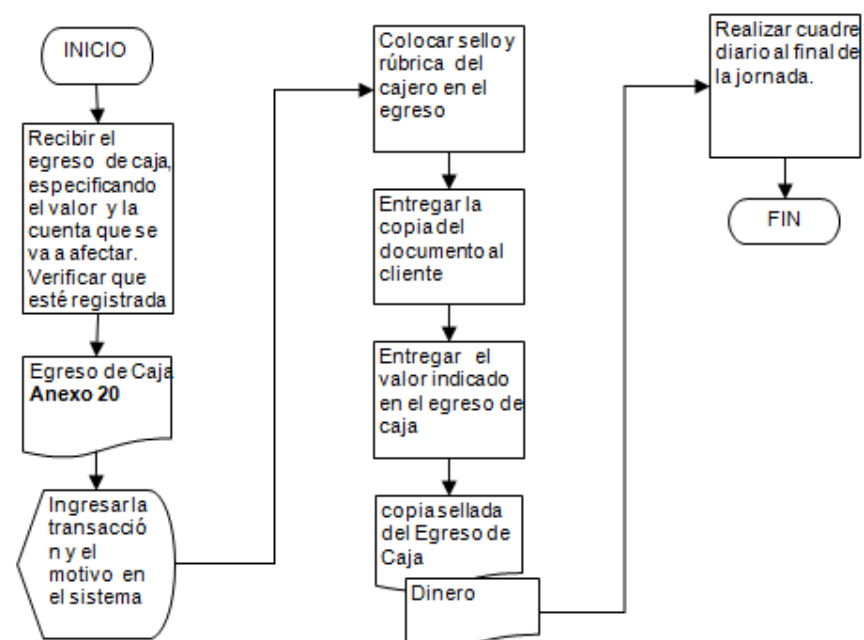


CÓDIGO		FECHA	VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
2	TIPO: PRODUCTIVO	MES	1	1/1	CFV
2.5	PROCESO: CAPTACIONES	AÑO			
2.5.1	ESPECÍFICO: AHORROS A LA VISTA	5			
2.5.1.5	SUBPROCESO 1 TRANSACCIONES	2009			
2.5.1.5.3	SUBPROCESO 2 INGRESO DE CAJA				

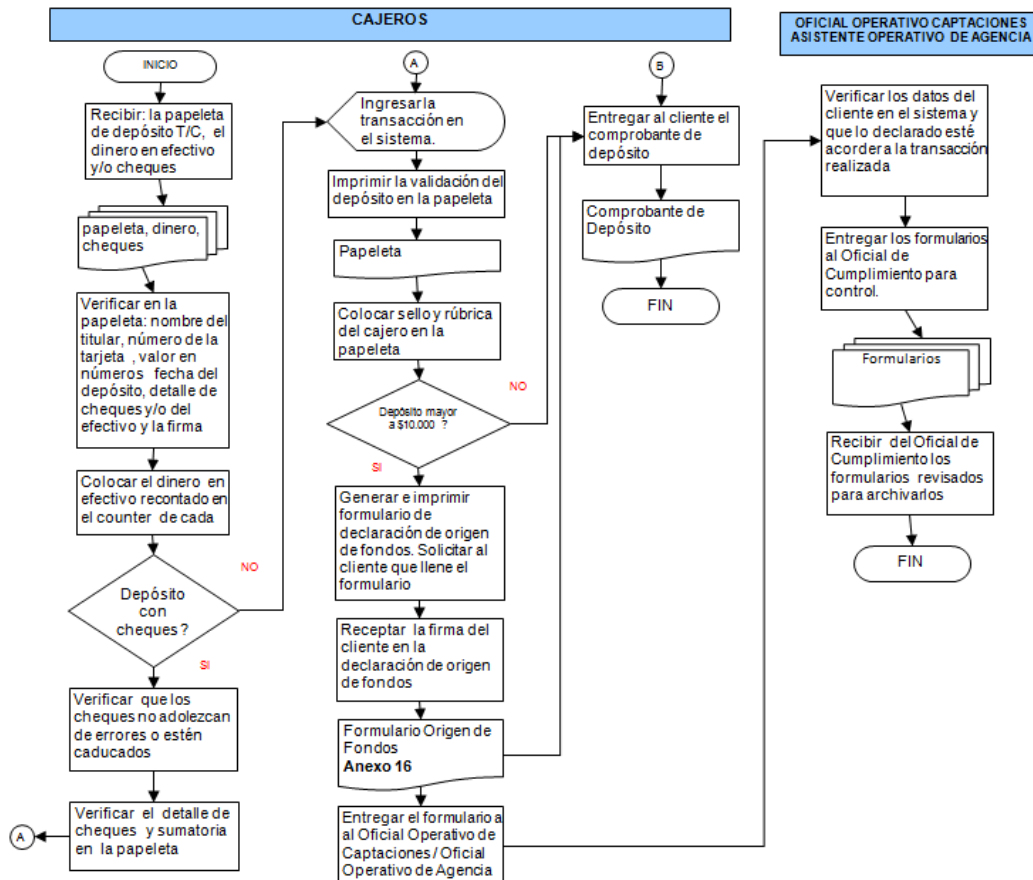


CÓDIGO			FECHA		VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
			MES	AÑO			
2	TIPO	PRODUCTIVO					
2.5	PROCESO:	CAPTACIONES					
2.5.1	ESPECÍFICO:	AHORROS A LA VISTA					
2.5.1.5	SUBPROCESO 1	TRANSACCIONES	5	2009	1	1/1	CFV
2.5.1.5.4	SUBPROCESO 2	EGRESO DE CAJA					

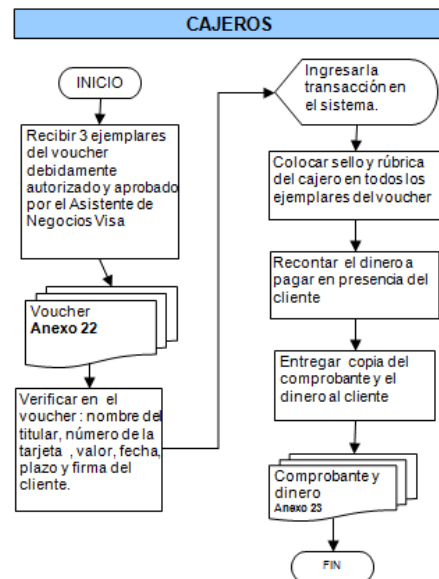
CAJEROS



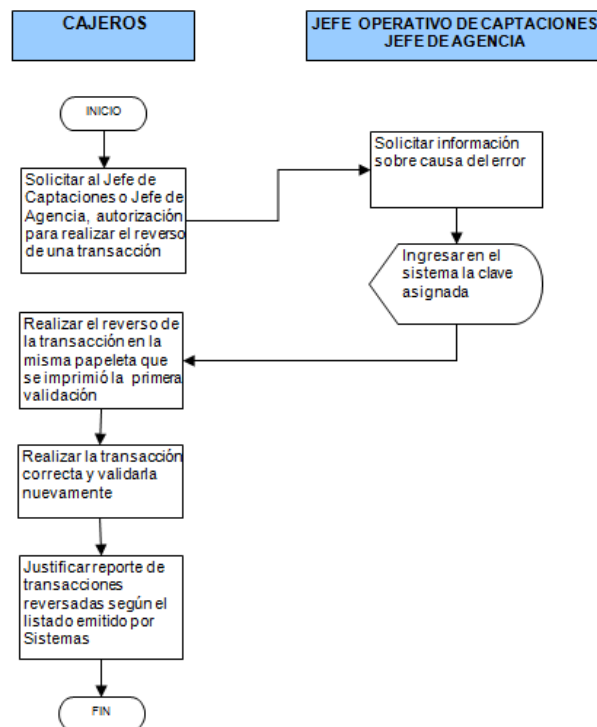
CÓDIGO	TIPO	PRODUCTIVO	FECHA		VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
			MES	AÑO			
2							
2.5		CAPTACIONES					
2.5.1		AHORROS A LA VISTA					
2.5.1.5		TRANSACCIONES					
2.5.1.5.5		COBRAR CONSUMO DE T/C					



CÓDIGO			FECHA		VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
			MES	AÑO			
2	TIPO	PRODUCTIVO					
2.5	PROCESO:	CAPTACIONES					
2.5.1	ESPECÍFICO:	AHORROS A LA VISTA					
2.5.1.5	SUBPROCESO 1	TRANSACCIONES	5	2009	1	1/1	CFV
2.5.1.5.6	SUBPROCESO 2	PAGAR AVANCES EN EFECTIVO					

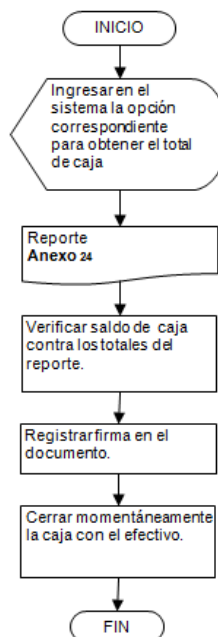


CÓDIGO		FECHA		VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
		MES	AÑO			
2	TIPO PRODUCTIVO					
2.5	PROCESO: CAPTACIONES					
2.5.1	ESPECÍFICO: AHORROS A LA VISTA					
2.5.1.5	SUBPROCESO 1 TRANSACCIONES					
2.5.1.5.7	SUBPROCESO 2 REVERSAR TRANSACCIONES					

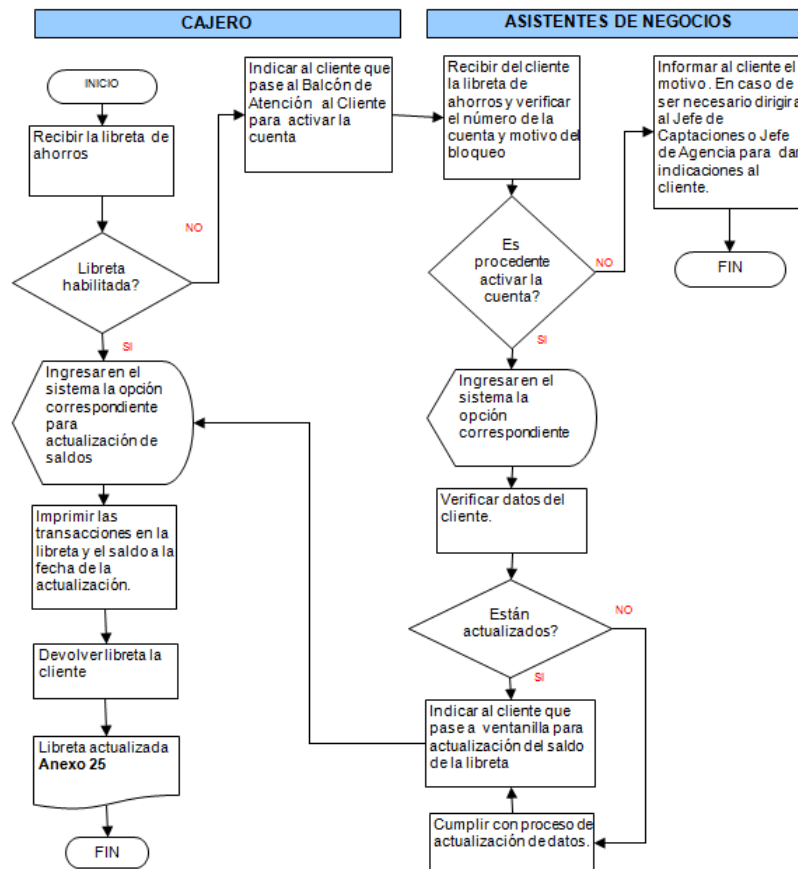


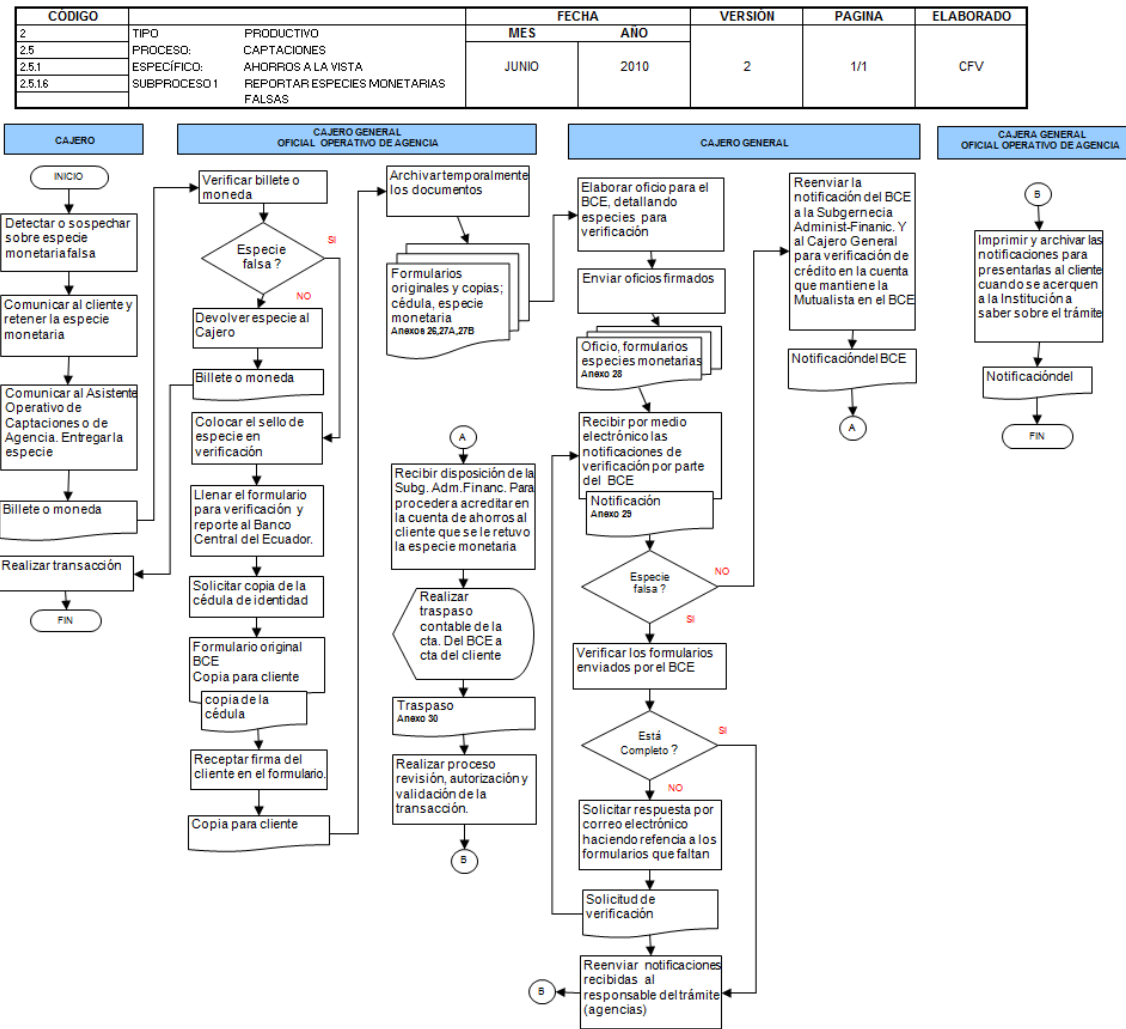
CÓDIGO			FECHA		VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
	TIPO	PRODUCTIVO	MES	AÑO			
2							
2.5	PROCESO:	CAPTACIONES					
2.5.1	ESPECÍFICO:	AHORROS A LA VISTA					
2.5.1.5	SUBPROCESO 1	TRANSACCIONES					
2.5.1.5.8	SUBPROCESO 2	CIERRE MOMENTÁNEO DE CAJA					

CAJEROS

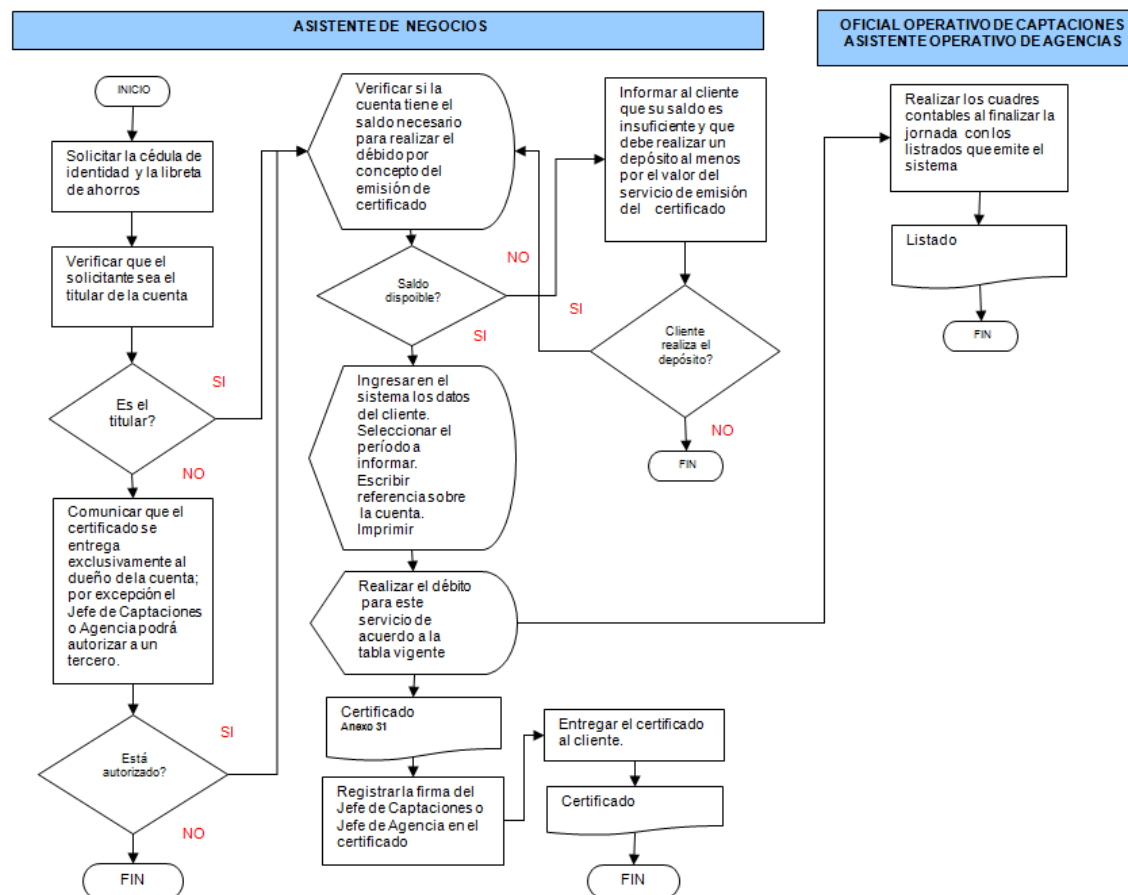


CÓDIGO			FECHA		VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
			MES	AÑO			
2	TIPO	PRODUCTIVO					
2.5	PROCESO:	CAPTACIONES					
2.5.1	ESPECÍFICO:	AHORROS A LA VISTA					
2.5.1.5	SUBPROCESO 1	TRANSACCIONES	JUNIO	2010	2	1/1	CFV
2.5.1.5.3	SUBPROCESO 2	ACTUALIZAR SALDO					

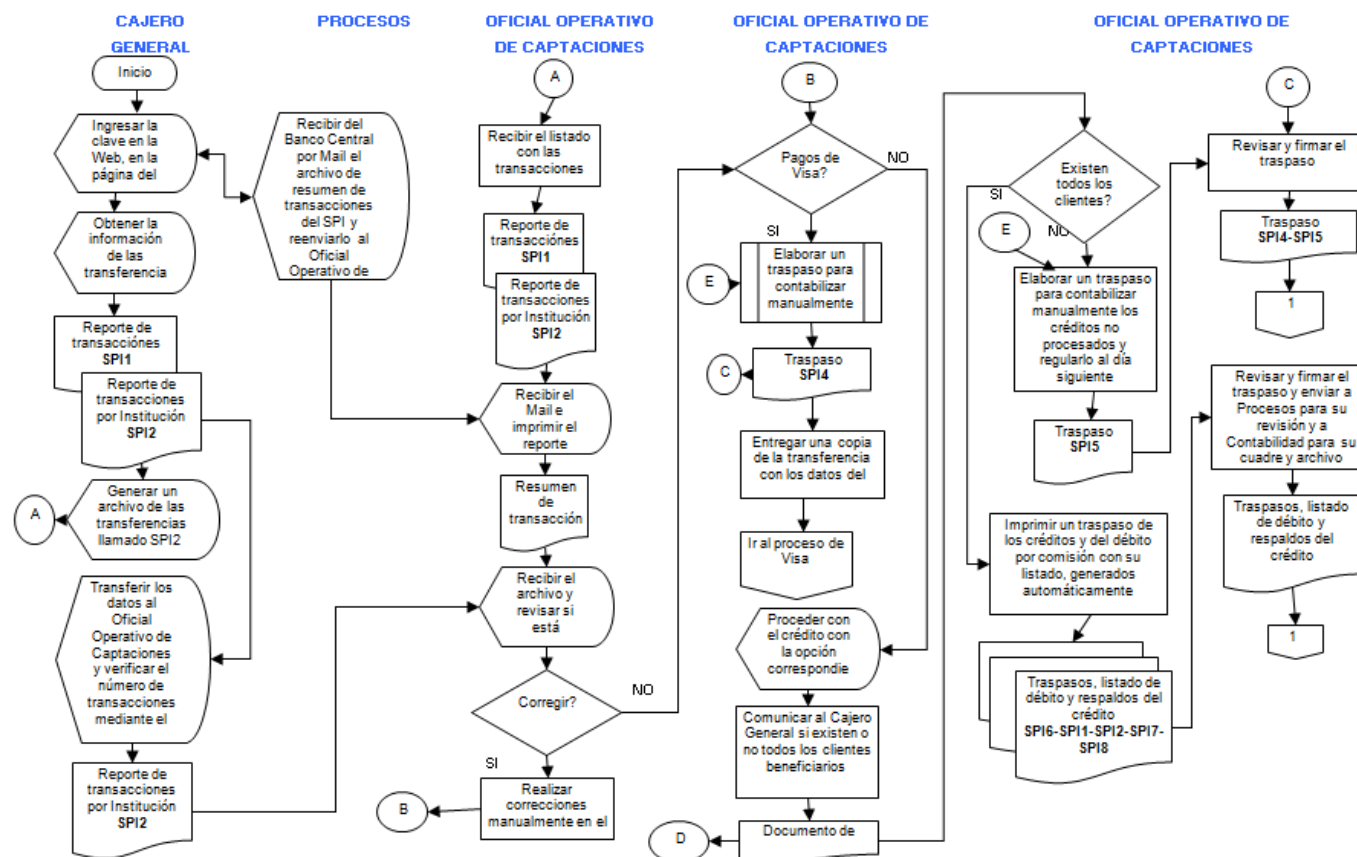




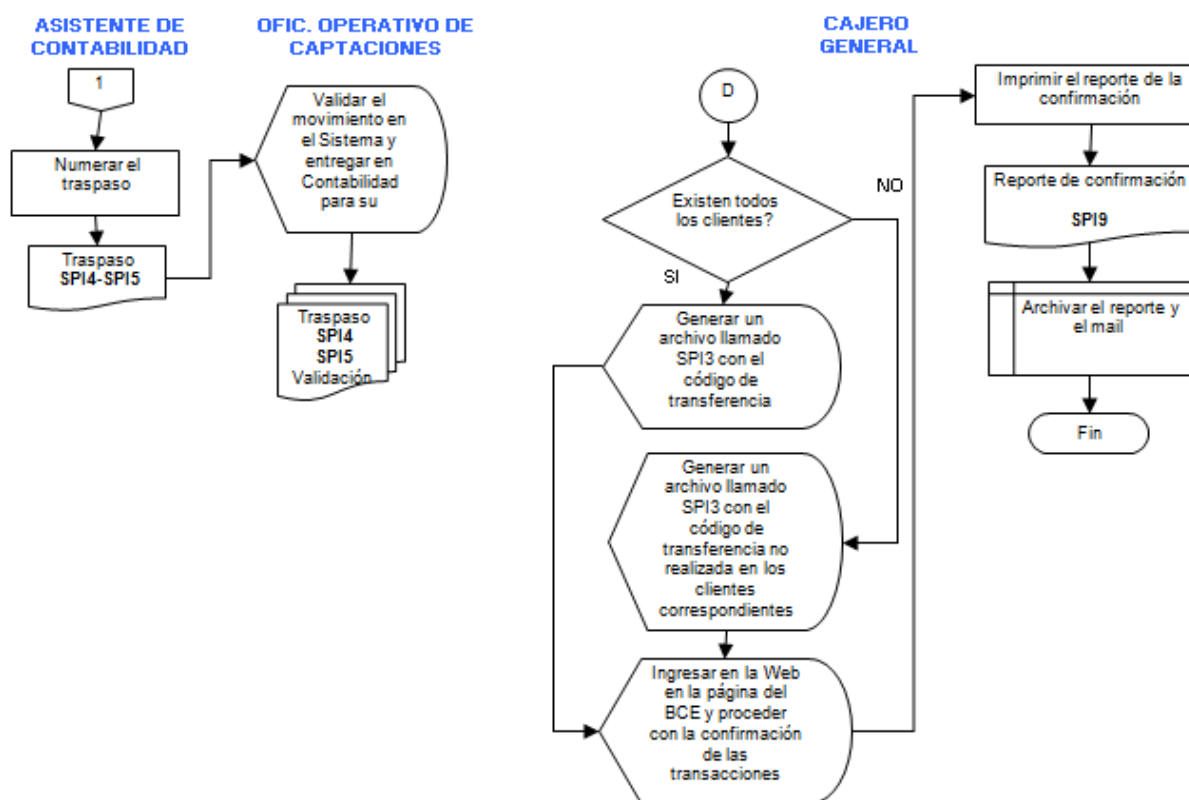
CÓDIGO			FECHA		VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
2	TIPO	PRODUCTIVO	MES AÑO		2	1/1	CFV
2.5	PROCESO:	CAPTACIONES					
2.5.1	ESPECÍFICO:	AHORROS A LA VISTA	JUNIO	2010			
2.5.1.7	SUBPROCESO 1	BRINDAR SERVICIOS AL CLIENTE					
2.5.1.7.1	SUBPROCESO 2	EMITIR CERTIFICADOS					



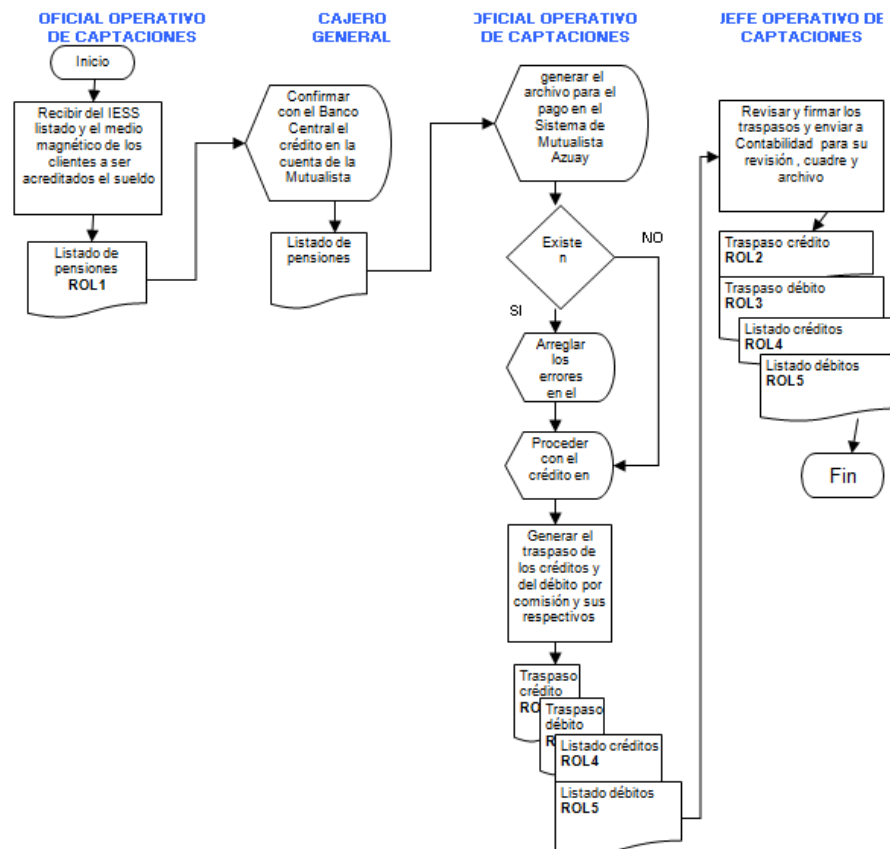
2	TIPO	PRODUCTIVO	FECHA DE ELABORACIÓN	VERSION	PAGINA	ELABORADO POR
2.5	PROCESO	CAPTACIONES Y SERVICIOS				
2.5.1	PRODUCTO ESPECIFICO	DEPOSITOS A LA VISTA				
2.5.1.7	SUBPROCESO-1	TRANSFERENCIAS INTERBANCA	JUNIO	2010	2	1/2
2.5.1.2	SUBPROCESO-2	BRINDAR SERVICIOS AL CLIENTE				
		RECIBIR TRANSFERENCIAS PARA CLIENTES (SPI)				MwM/CFV



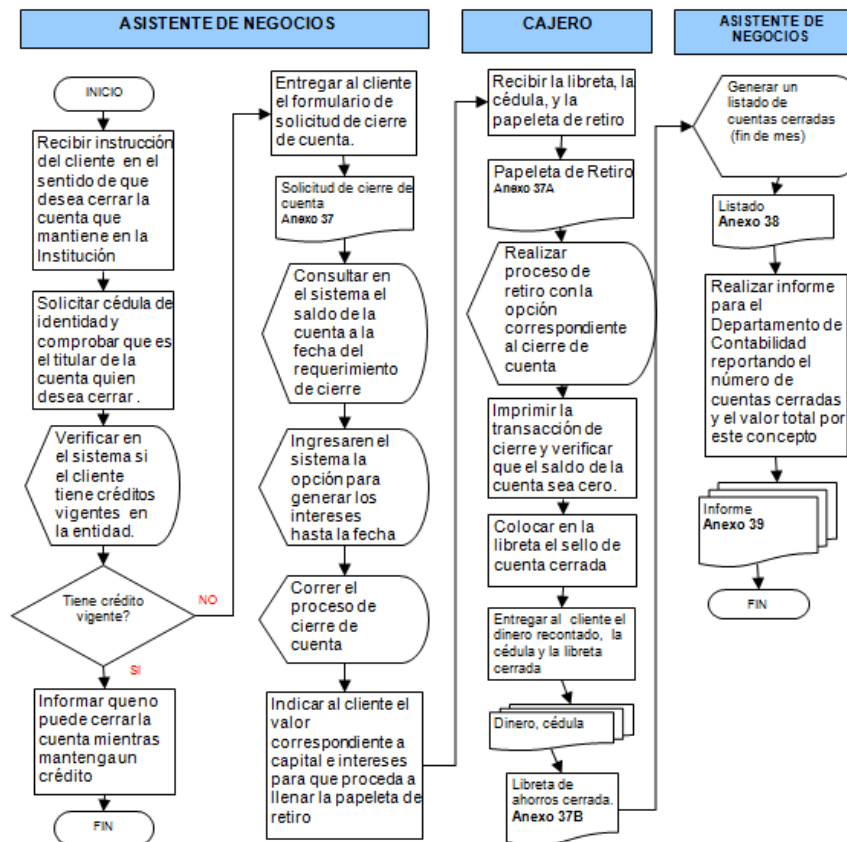
2	TIPO	PRODUCTIVO	FECHA DE ELABORACIÓN		VERSION	PAGINA	ELABORADO POR
2.5	PROCESO	CAPTACIONES Y SERVICIOS					
2.5.1	PRODUCTO ESPECIFICO	DEPOSITOS A LA VISTA					
2.5.1.7	SUBPROCESO-1	TRANSFERENCIAS INTERBANCA					
2.5.1.7.2	SUBPROCESO-2	BRINDAR SERVICIOS AL CLIENTE					
		RECIBIR TRANSFERENCIAS					
		PARA CLIENTES (SPI)					
			JUNIO	2010	2	212	MWM/CFV



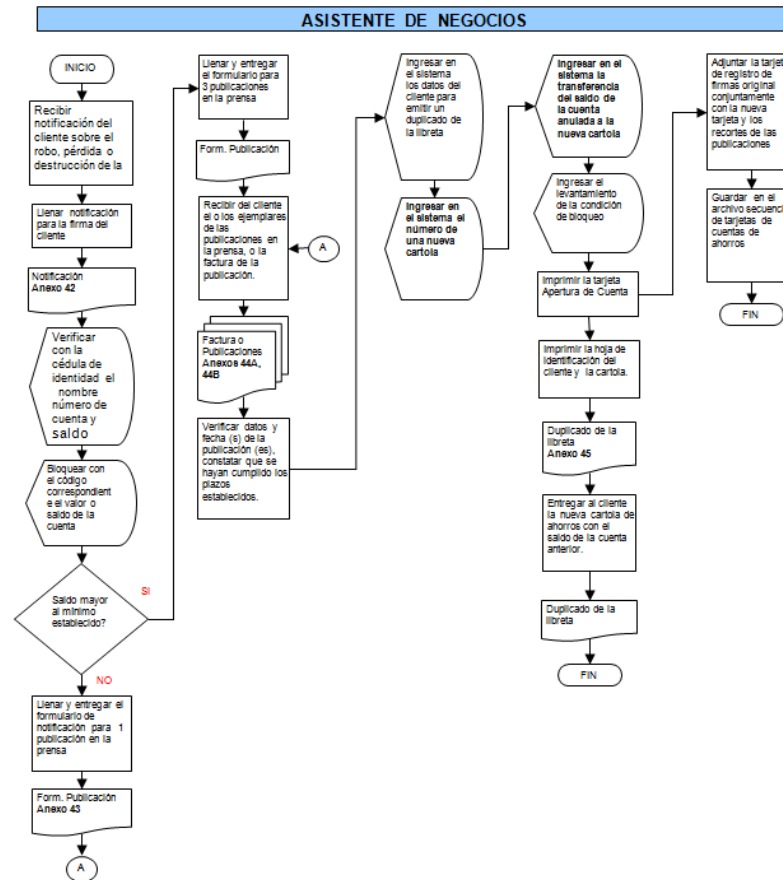
2 2.5 2.5.1 2.5.1.7. 2.5.1.7.3	TIPO PROCESO PRODUCTO ESPECIFICO SUBPROCESO-1 SUBPROCESO-2	PRODUCTIVO CAPTACIONES Y SERVICIOS DEPOSITOS A LA VISTA BRINDAR SERVICIOS AL CLIENTE ACREDITAR PENSIONES A JUBILADOS (IESS)	FECHA DE ELABORACIÓN		VERSION	PAGINA	ELABORADO POR
			JUNIO	2010	V2	1/1	MwM/CFV



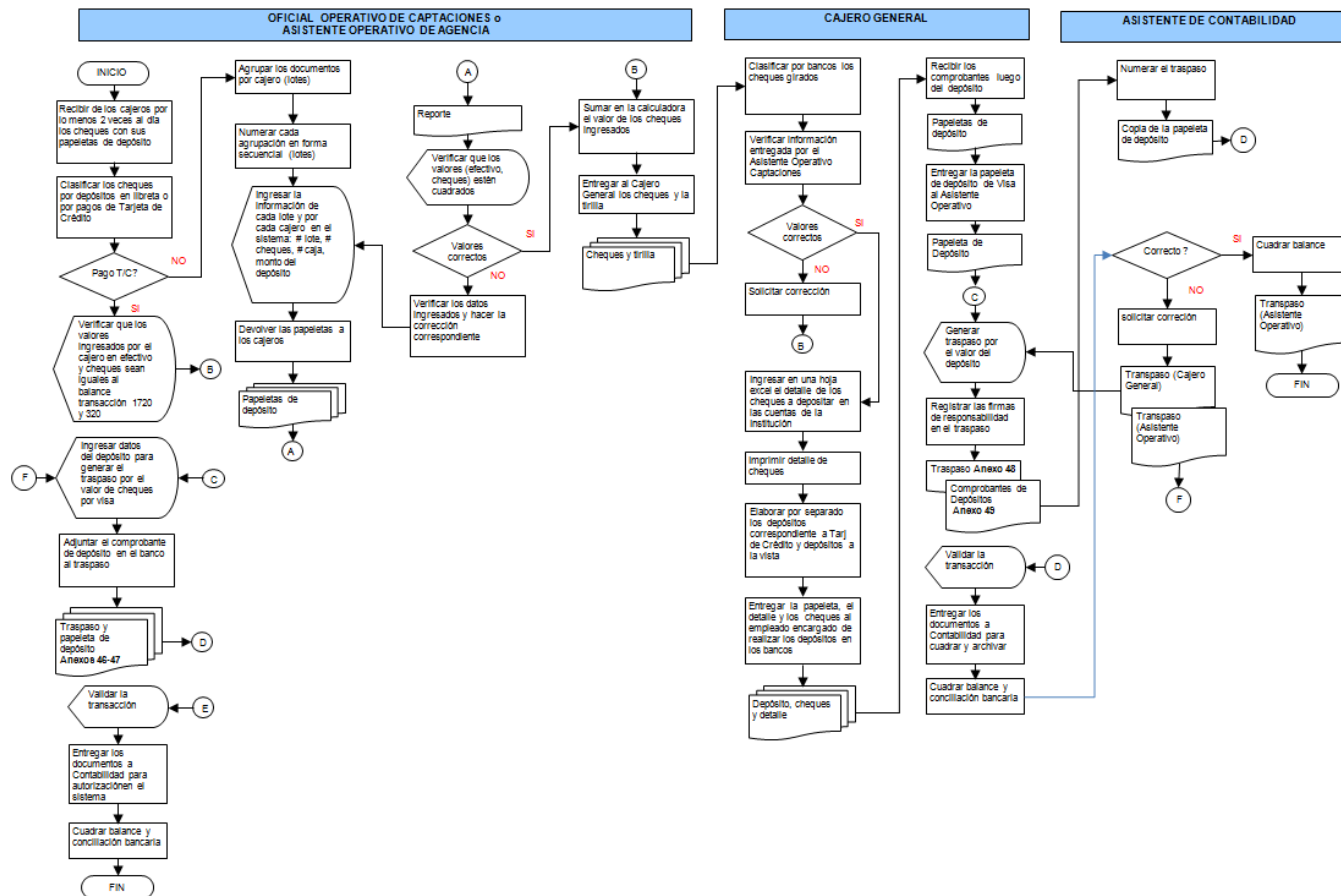
CÓDIGO	TIPO PRODUCTIVO	FECHA		VERSION	PAGINA	ELABORADO
		MES	AÑO			
2	PROCESO: CAPTACIONES	JUNIO	2010	2	1/1	CFV
2.5	ESPECÍFICO: AHORROS A LA VISTA					
2.5.1	SUBPROCESO 1 BRINDAR SERVICIOS AL CLIENTE					
2.5.1.9	SUBPROCESO 2 CERRAR CUENTA DE AHORROS					



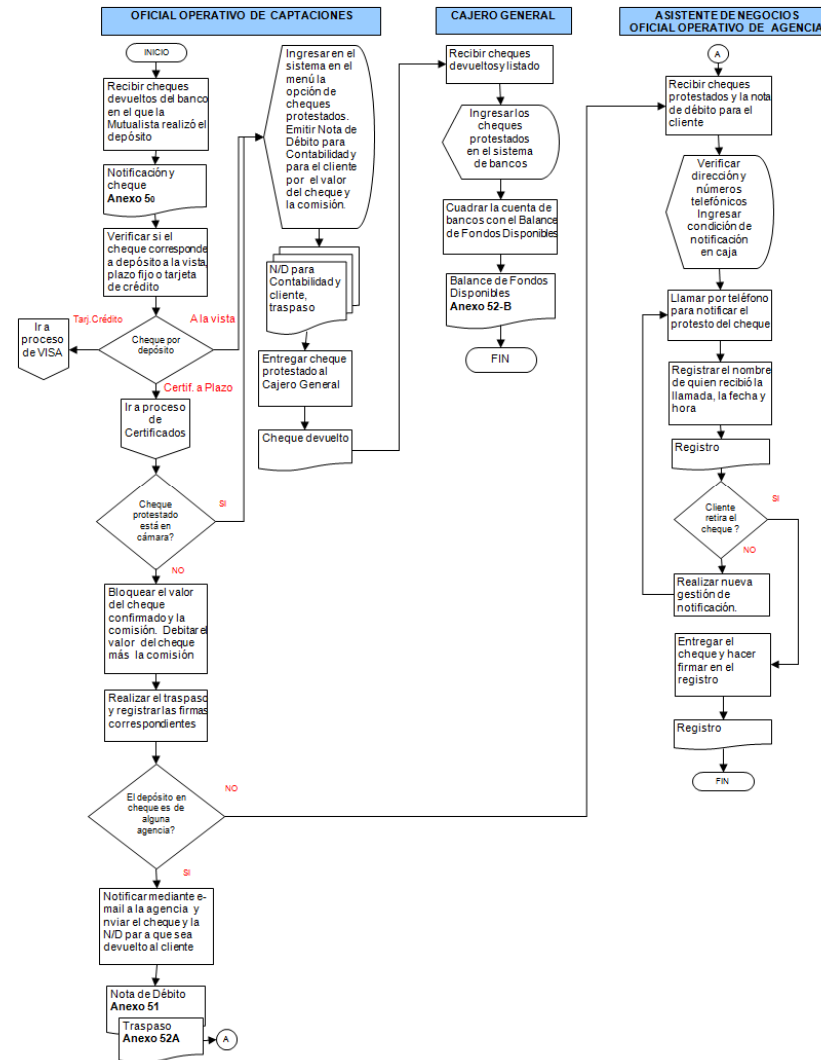
CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
2	MES	ANO		
2.5	5	2009	1	1/1
2.5.1				CFV
2.5.1.10				
2.5.1.10.1				



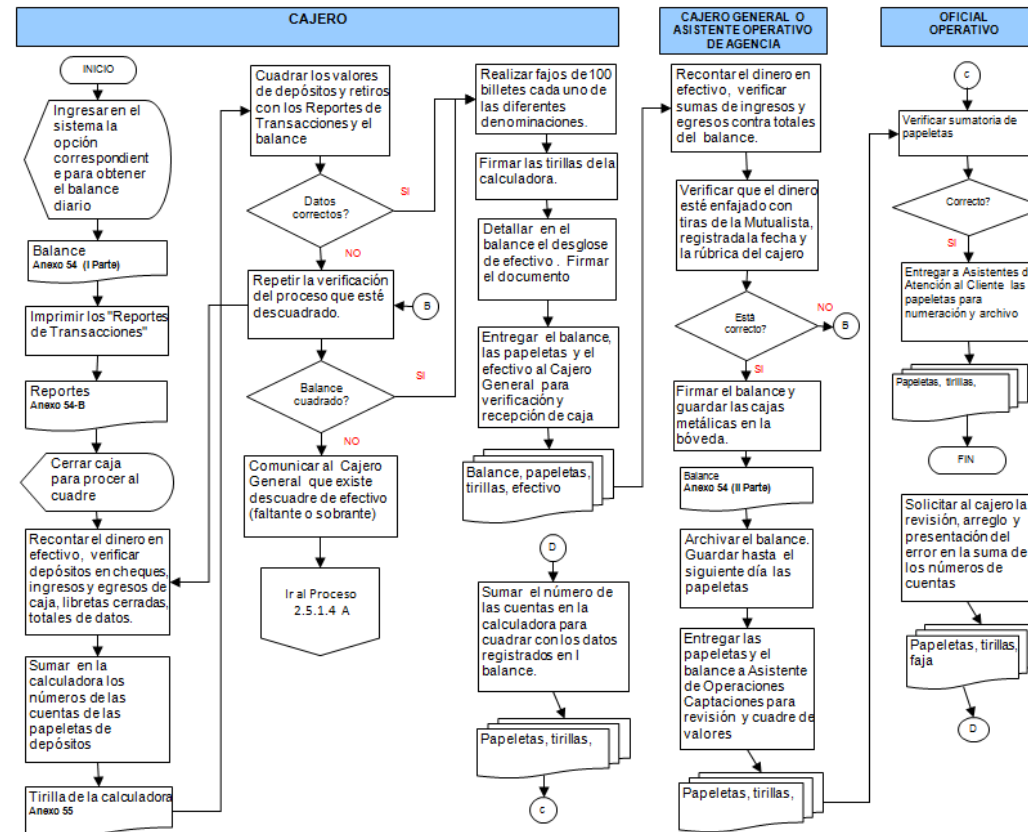
CÓDIGO	TIPO	PRODUCTIVO	FECHA	VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
2	PROCESO	CAPTACIONES	MES	AÑO		
2.5	ESPECÍFICO	AHORROS A LA VISTA	JUNIO	2010	2	1/1
2.5.1	SUBPROCESO 1	INGRESAR REMESAS				CFV
2.5.1.1	SUBPROCESO 2	CONFIRMAR CHEQUES				



CÓDIGO	TIPO	PRODUCTIVO	FECHA		VERSION	PAGINA	ELABORADO
			MES	AÑO			
2							
2.5	PROCESO:	CAPTACIONES			2	1/1	CFV
2.5.1	ESPECÍFICO:	AHORROS A LA VISTA	JUNIO	2010			
2.5.1.1	SUBPROCESO 1	INGRESAR REMESAS					
2.5.1.1.2	SUBPROCESO 2	DEBITAR CHEQUES DEVUELTOS					



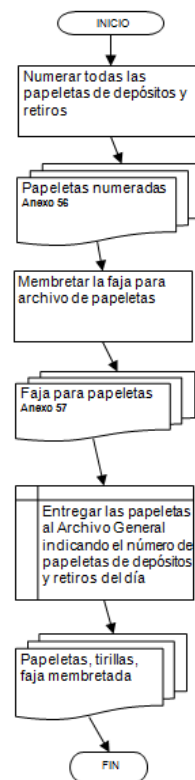
CÓDIGO	TIPO	PRODUCTIVO	FECHA		VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
2			MES	AÑO			
2.5	PROCESO:	CAPTACIONES	5	2010	1	1/1	CFV
2.5.1	ESPECÍFICO:	AHORROS A LA VISTA					
2.5.1.2	SUBPROCESO 1	CERRAR CUADRAR CAJA (ARQUEO DE CAJA)					



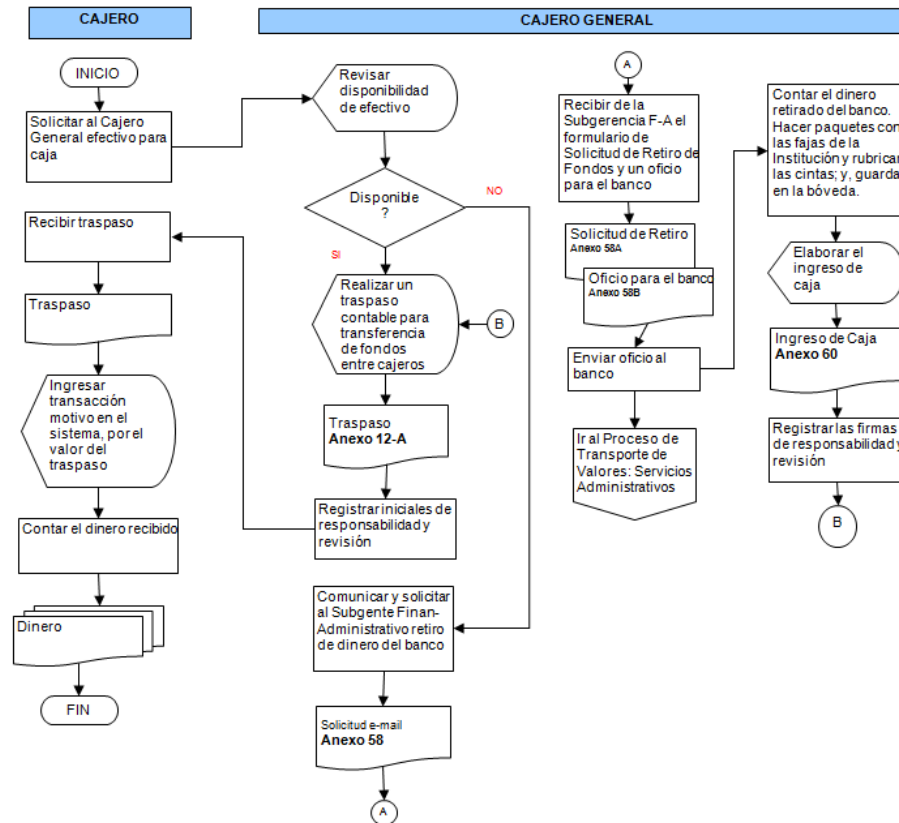


CÓDIGO		FECHA		VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
		MES	AÑO			
2	TIPO PRODUCTIVO					
2.5	PROCESO: CAPTACIONES					
2.5.1	ESPECÍFICO: AHORROS A LA VISTA	5	2009	1	1/1	CFV
2.5.1.13	SUBPROCESO 1 ARCHIVAR DOCUMENTOS					

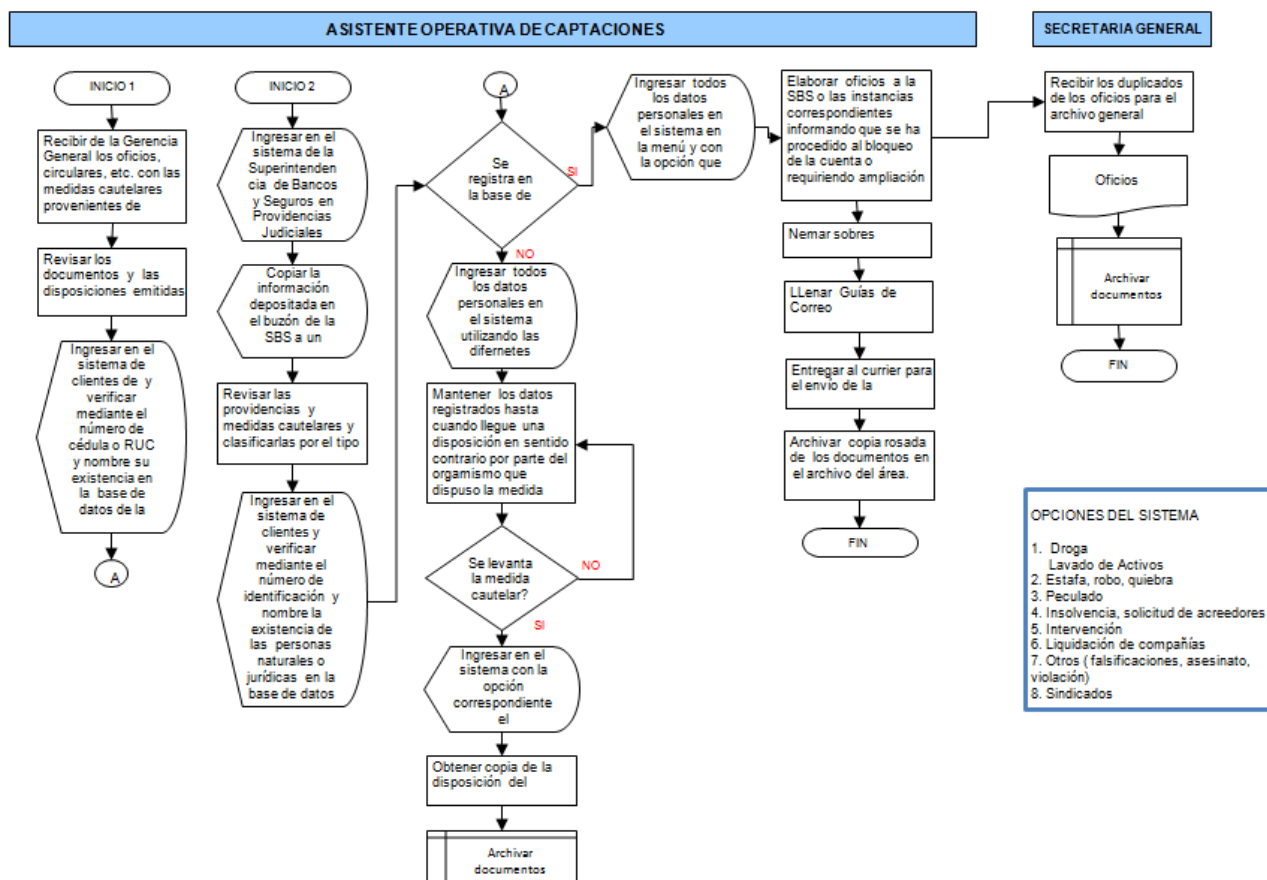
CAJERO GENERAL



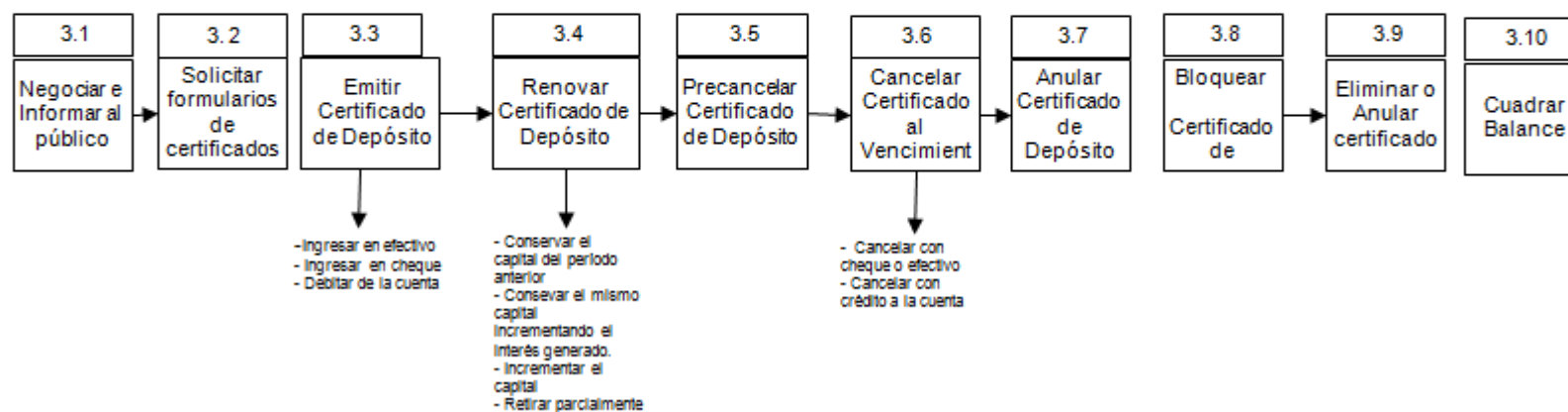
CÓDIGO	TIPO	PRODUCTIVO	FECHA		VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
			MES	AÑO			
2							
2.5	PROCESO:	CAPTACIONES					
2.5.1	ESPECÍFICO:	AHORROS A LA VISTA					
2.5.1.14	SUBPROCESO 1	ADMINISTRAR Y CUSTODIAR FONDOS	5	2009	1	1/1	CFV



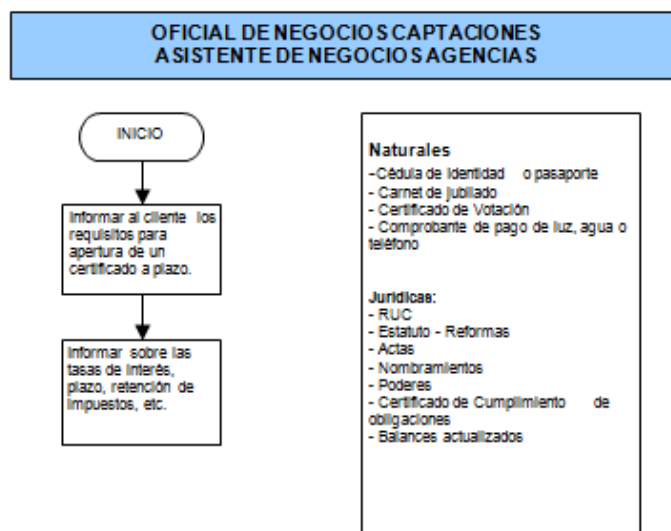
CÓDIGO	PROCESO	FECHA		VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
2	TIPO: PRODUCTIVO	MES	AÑO	1	1/1	CFV
2.5	PROCESO: CAPTACIONES					
2.5.4	PROD. ESPECÍFIC: PROVIDENCIAS JUDICIALES	JUNIO	2010			
2.5.4.1	SUBPROCESO 1: BLOQUEOS Y DESBLOQUEOS					



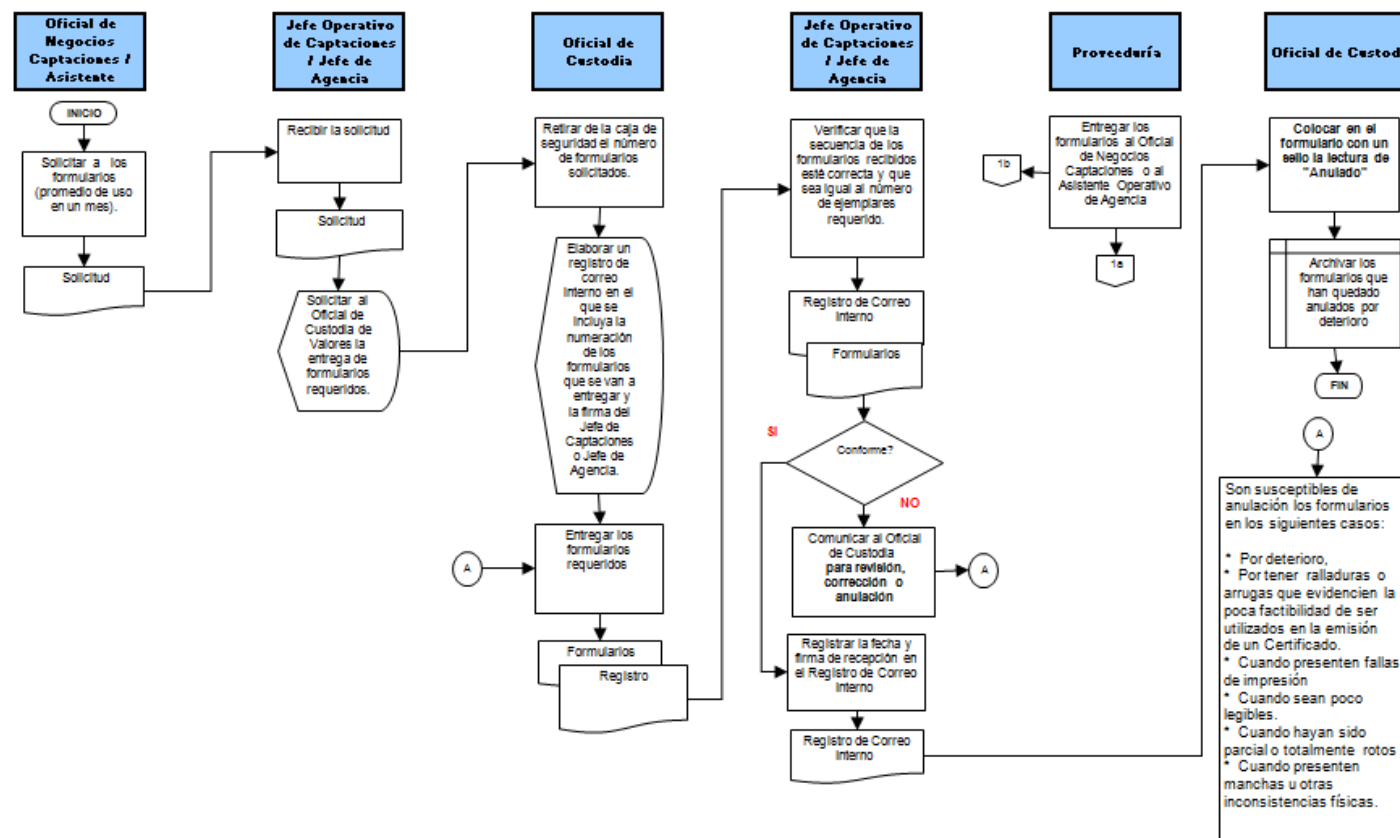
CODIGO	PROCESO		FECHA		VERSION	PAGINA	ELABORADO
2.	TIPO	PRODUCTIVO	MES	AÑO	2		
2.5	PROCESO	Captaciones	JUNIO	2010			
2.5.3	PROD. ESPECIF	Depósitos a Plazo					



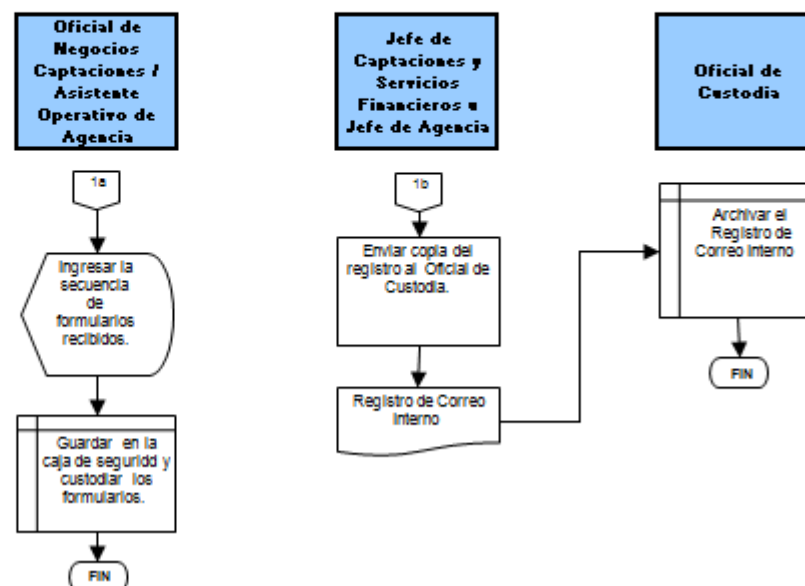
CÓDIGO			FECHA		VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
2	TIPO:	PRODUCTIVO	MES	AÑO	2	1/1	CFV
2.5	PROCESO:	CAPTACIONES					
2.5.3	PROD. ESPECÍFICO:	DEPÓSITOS A PLAZO	JUNIO	2010			
2.5.3.1	SUBPROCESO 1:	NEGOCIAR E INFORMAR AL PÚBLICO					



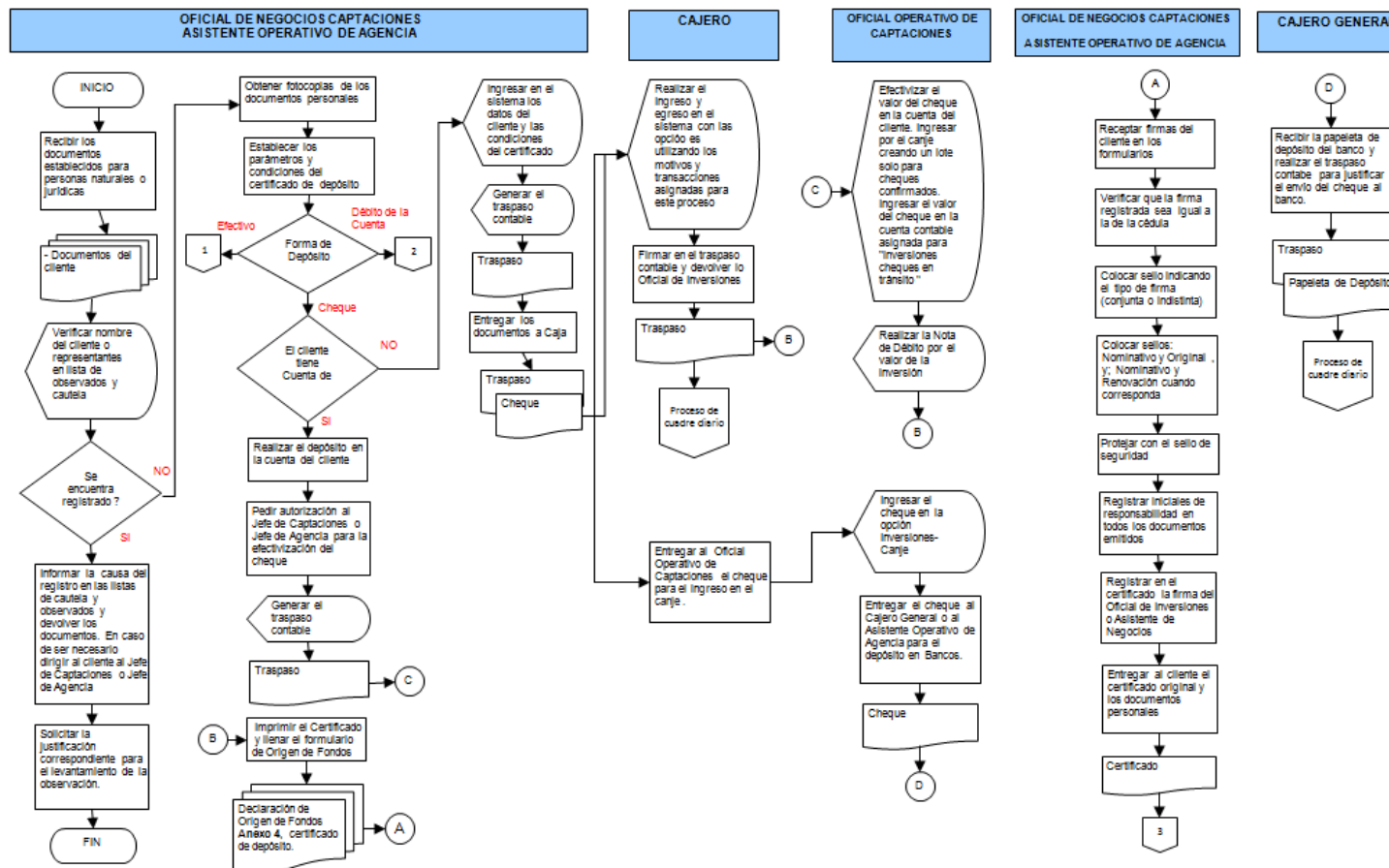
2	TIPO	PRODUCTIVO	FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA	ASP
			MES	AÑO			
			JUNIO	2010			
2.5	PROCESO	CAPTACIONES			2	1/2	
2.5.3	PRODUCTO ESPECÍFICO	DEPOSITO A PLAZO					
2.5.3.1	SUBPROCESO 1	SOLICITAR ENTREGA DE FORMULARIOS					
	SUBPROCESO 2						



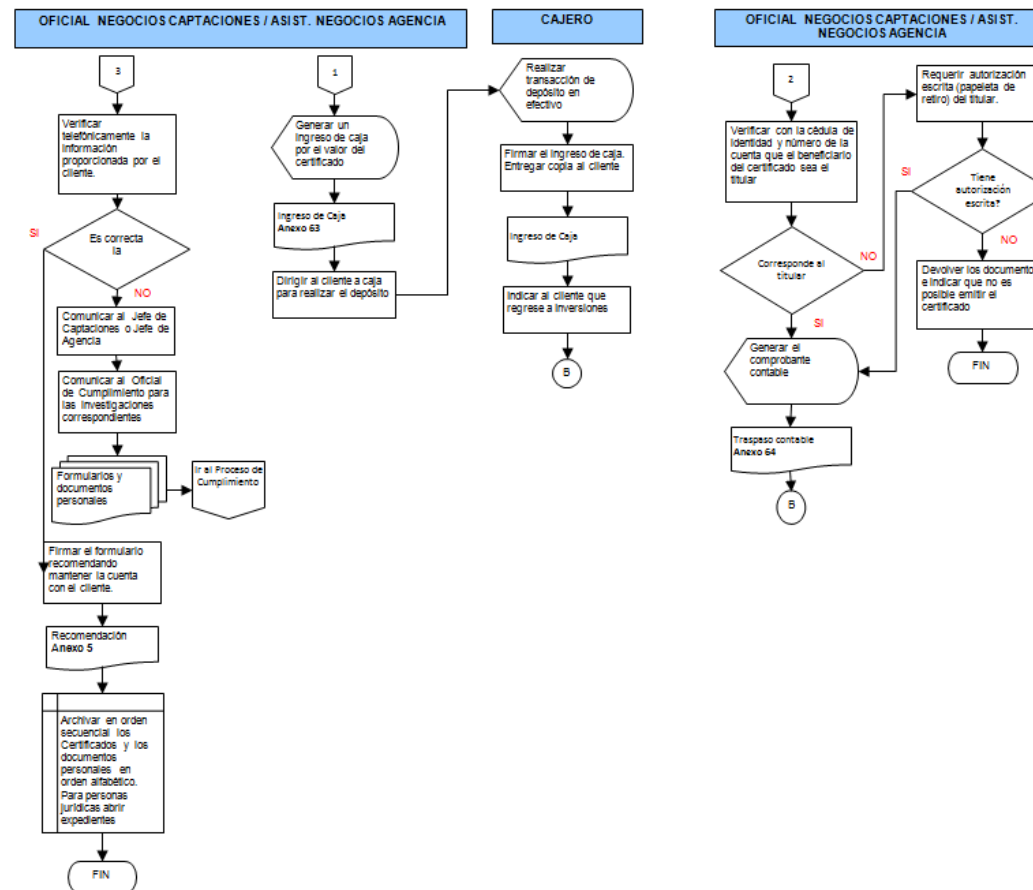
2	TIPO	PRODUCTIVO	FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA	ASP
2.5	PROCESO	CAPTACIONES	MES	AÑO	V2	2/2	
2.5.3	PRODUCTO	DEPOSITO A PLAZO	JUNIO	2010			
2.5.3.1	SUBPROCESO1	SOLICITAR ENTREGA DE FORMULARIOS					
	SUBPROCESO2						



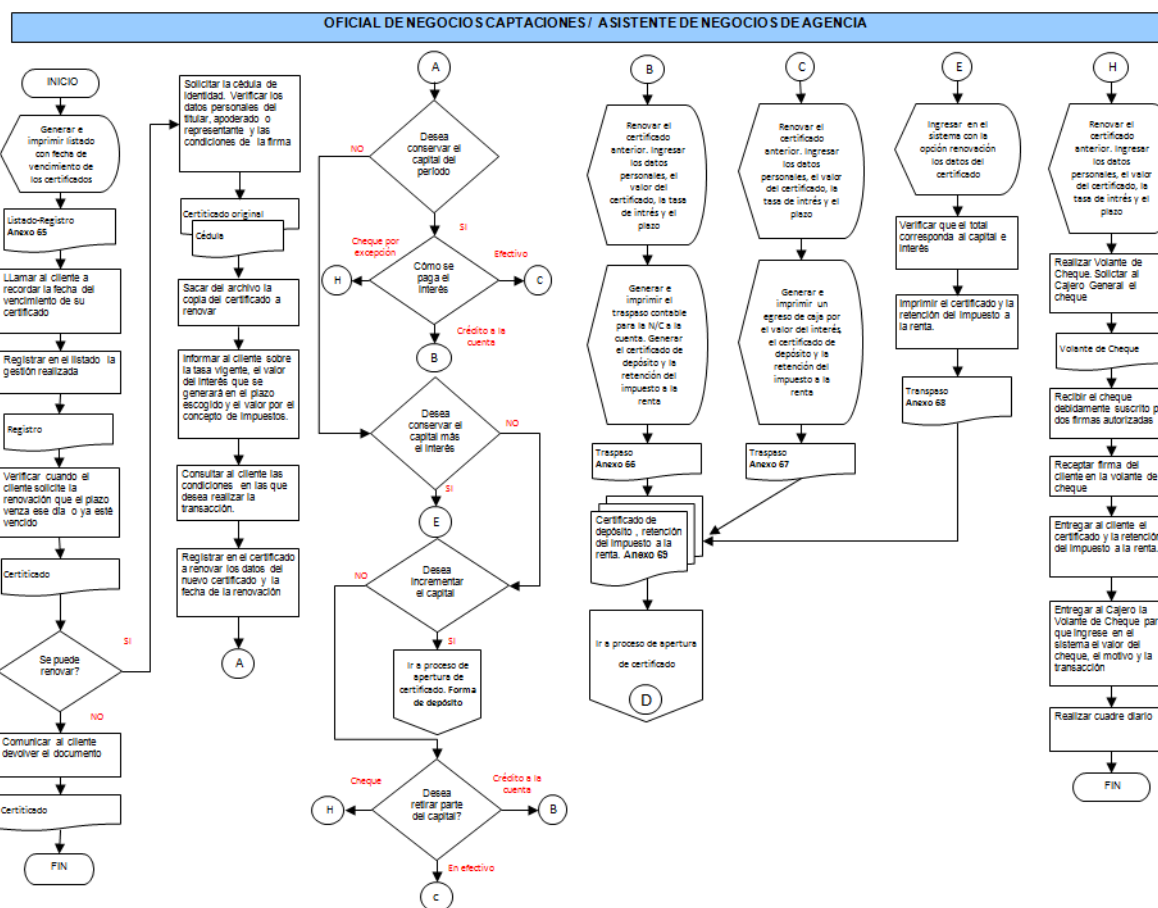
CÓDIGO		FECHA		VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
2	TIPO: PRODUCTIVO	MES	AÑO	2	1/2	CFV
2.5	PROCESO: CAPTACIONES	JUNIO	2010			
2.5.3	PROD. ESPECÍFICO: DEPÓSITOS A PLAZO					
2.5.3.2	SUBPROCESO 1: EMITIR CERTIFICADO DE DEPÓSITO					



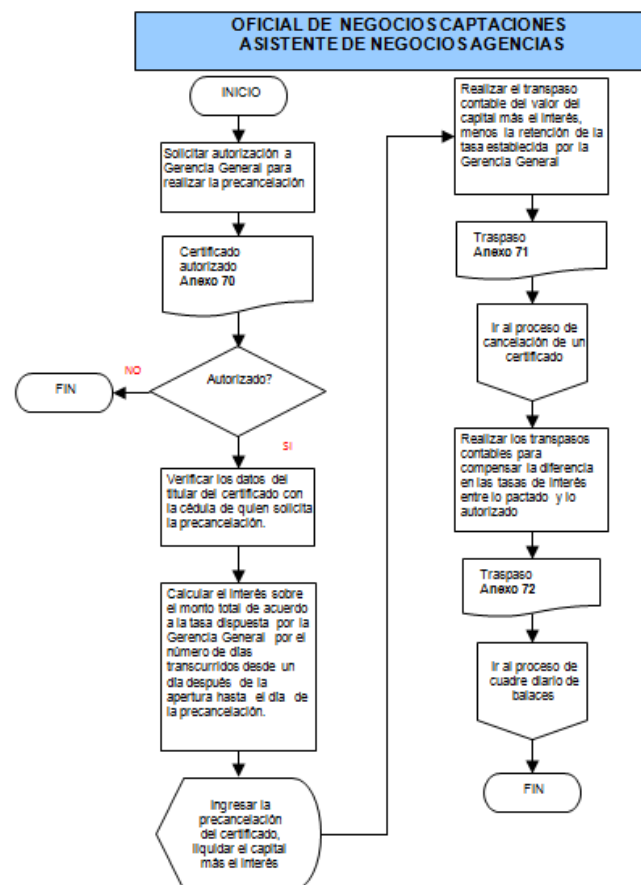
CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
2	TIPO: PRODUCTIVO	MES	AÑO	
2.5	PROCESO: CAPTACIONES			
2.5.3	PROD. ESPECÍFICO: DEPÓSITOS A PLAZO			
2.5.3.2	SUBPROCESO 1: EMITIR CERTIFICADO DE DEPÓSITO	JUNIO	2010	2
			2/2	CFV



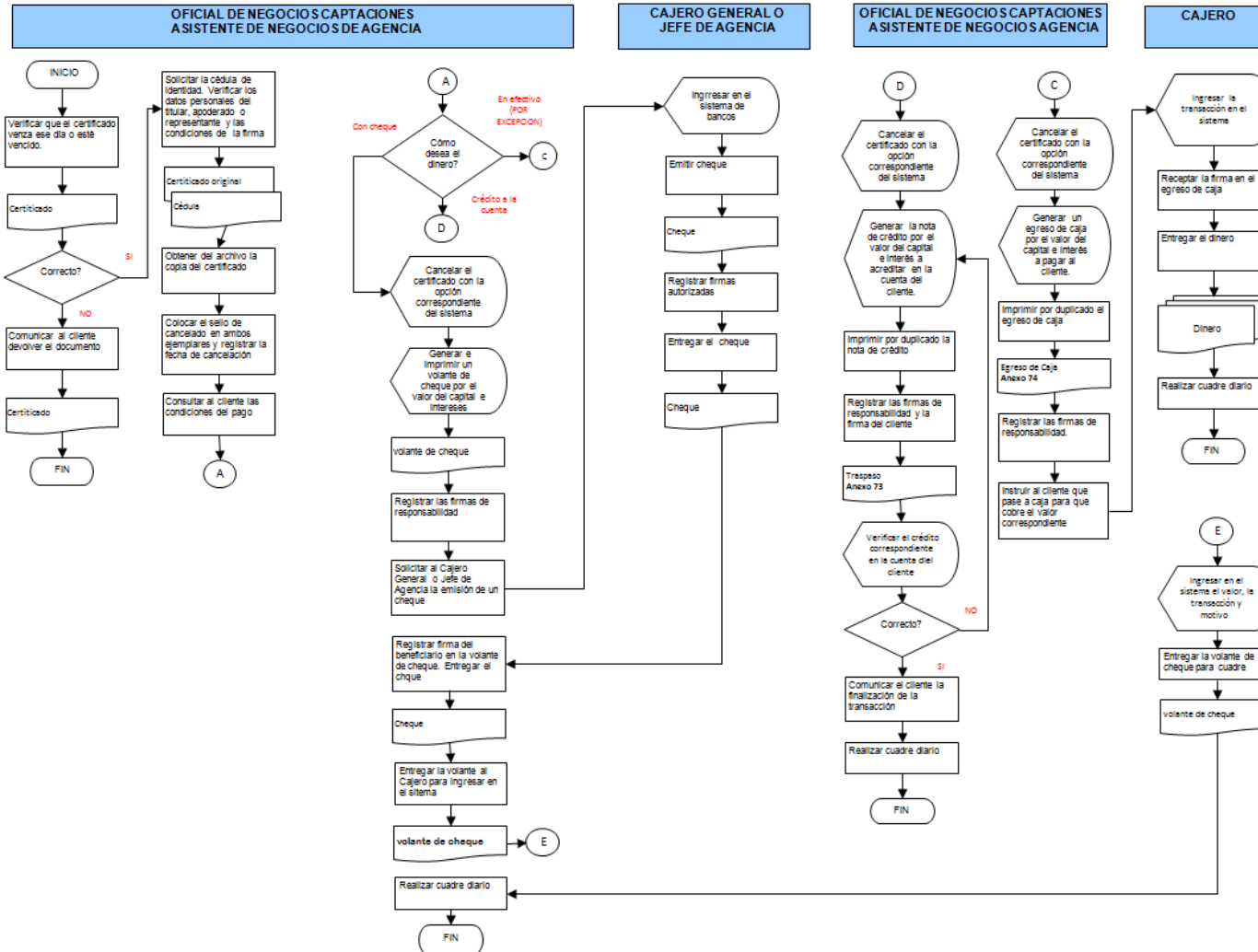
CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
2	TIPO: PRODUCTIVO	MES	AÑO	
2.5	PROCESO: CAPTACIONES			
2.5.3	PROD.ESPECÍFICO: DEPÓSITOS A PLAZO	JUNIO	2010	2
2.5.3.3	SUBPROCESO 1: RENOVAR UN CERTIFICADO DE DEPÓSITO		1/1	CFV



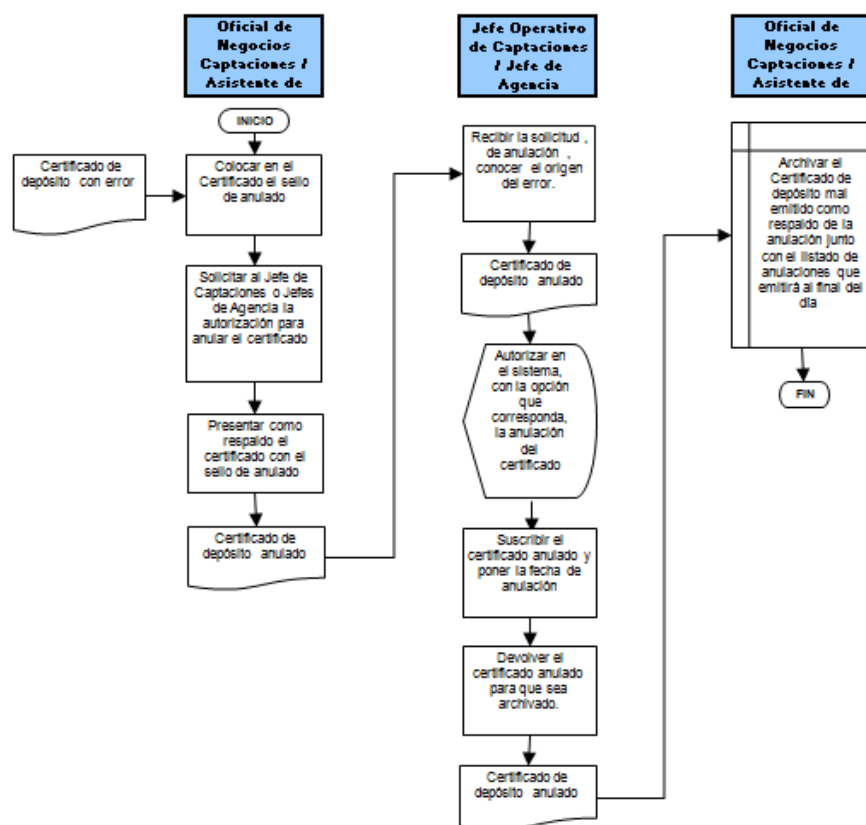
CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
2	TIPO: PRODUCTIVO	MES	AÑO	
2.5	PROCESO: CAPTACIONES			
2.5.3	PROD. ESPECÍFICO: DEPÓSITOS A PLAZO	JUNIO	2010	2
2.5.3.4	SUBPROCESO 1: PRECANCELAR UN CERTIFICADO DE DEPÓSITO		1/1	CFV



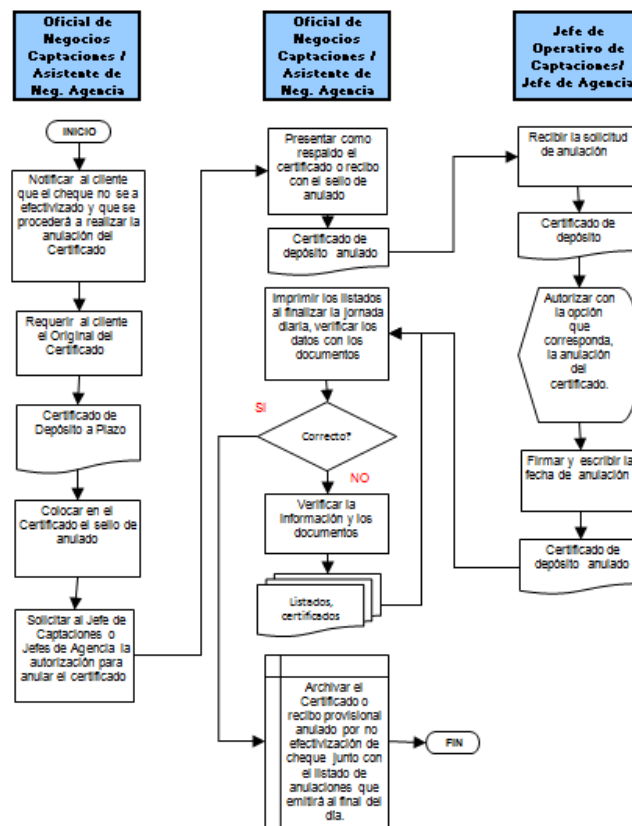
CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
2	TIPO: PRODUCTIVO	MES	AÑO	
2.5	PROCESO: CAPTACIONES			
2.5.3	PROD. ESPECÍFICO: DEPÓSITOS A PLAZO	JUNIO	2010	2
2.5.3.5	SUBPROCESO 1: CANCELAR UN CERTIFICADO AL VENCIMIENTO		1/1	CFV



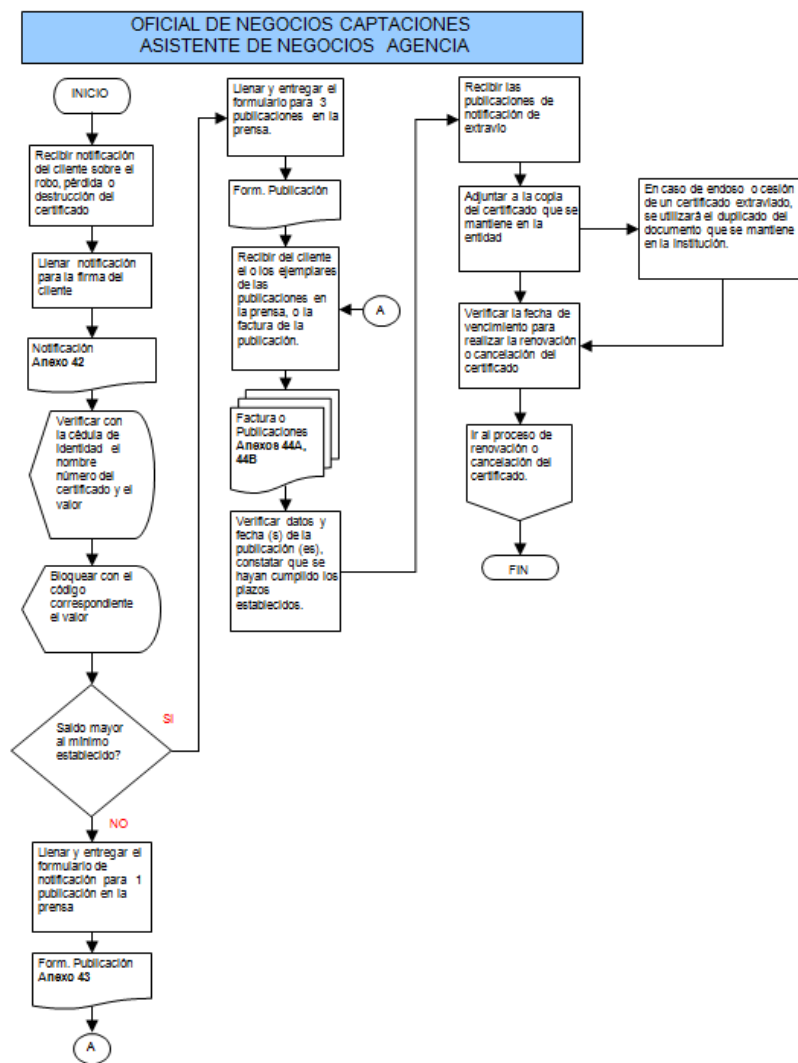
2	TIPO	PRODUCTIVO	FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA	ASP
			MES	AÑO			
2.5	PROCESO	CAPTACIONES					
2.5.3	PRODUCTO ESPECÍFICO	DEPOSITO A PLAZO					
2.5.3.8	SUBPROCESO 1	ANULAR DEPOSITOS A PLAZO	JUNIO	2010	V1	1/1	
2.5.3.8.1	SUBPROCESO 2	POR ERRORES EN LA EMISIÓN					



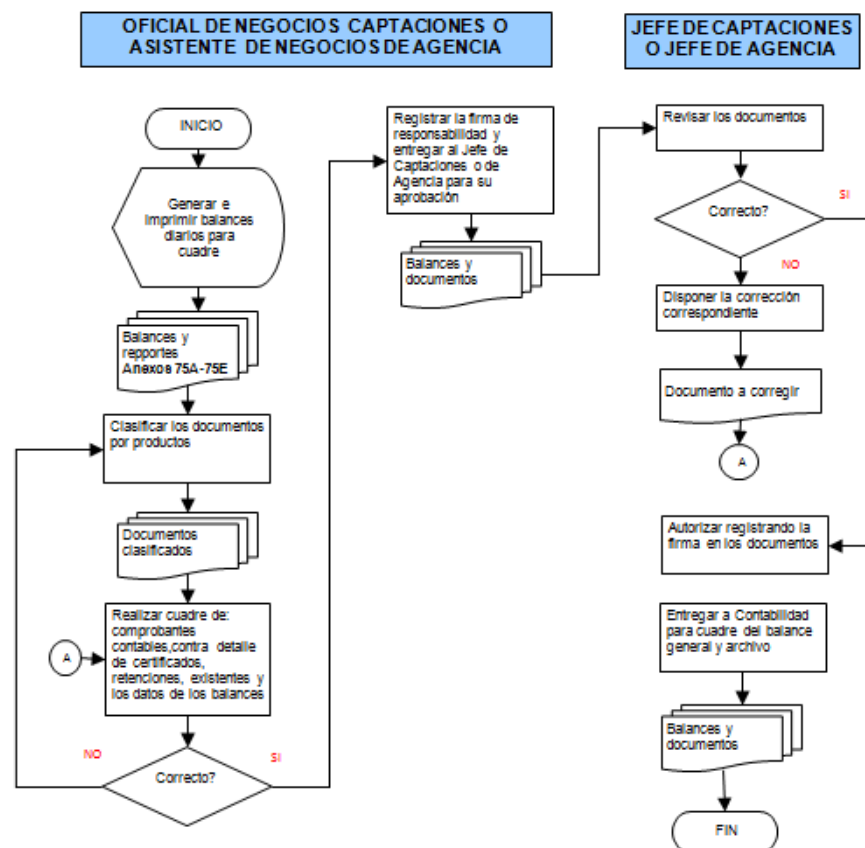
2	TIPO	PRODUCTIVO	FECHA DE APROBACIÓN		VERSIÓN	PÁGINA	ASP
			MES	AÑO			
2.5	PROCESO	CAPTACIONES					
2.5.3	PRODUCTO ESPECÍFICO	DEPOSITO A PLAZO					
2.5.3.8	SUBPROCESO1	ANULAR DEPOSITOS A PLAZO	JUNIO	2010	V1	2/2	
2.5.3.8.2	SUBPROCESO2	POR CHEQUES NO EFECTIVIZADOS					



CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
2	MES	2	1/1	CFV
2.5	AÑO			
2.5.3	ABRIL			
2.5.3.6	2010			



CÓDIGO		FECHA		VERSIÓN	PAGINA	ELABORADO
2	TIPO: PRODUCTIVO	MES	AÑO	2	1/1	CFV
2.5	PROCESO: CAPTACIONES	5	2010			
2.5.3	ESPECÍFICO: DEPÓSITOS A PLAZO					
2.5.3.7	SUBPROCESO 1: CANCELAR UN CERTIFICADO AL VENCIM					



PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Negociar y vender	Informar al cliente	CS-DV-NV01	Informar al cliente

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Desarrollar producto	Aperturar cuenta de ahorros	CS-DV-DP01	Identificar y aceptar al cliente
			Recibir y obtener fotocopia de los documentos del cliente
			Registrar la firma del cliente en la tarjeta de apertura de cuenta
			Ingresar en el sistema la información del cliente y generar la cuenta de ahorros
			Registrar firma del cliente en los siguientes documentos solicitud, contrato, declaración de origen y destino lícito de fondos
			Ingresar la firma del cliente al sistema
			Realizar depósito de valor reglamentario
			Realizar verificación de la información
			Archivar documentos del cliente

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01	Ejecutar deposito en efectivo
			Recibir papeleta de depósito y dinero en efectivo (verificar datos de papeleta y especies monetarias no sean falsas)
			Si se detecta o sospecha sobre especie monetaria falsa, comunicar al cliente y retener la especie monetaria
			Colocar en el billete el sello de especie en verificación
			Llenar el formulario para verificación y reporte al Banco Central y registrar firma del cliente
			Obtener fotocopia de la cédula de identidad del cliente y del billete con el sello de verificación
			Entregar al cliente una copia del formulario y enviar el formulario original al departamento de Procesos para su reporte y envío al Banco Central
			Ingresar la transacción en el sistema
			Generar comprobante de depósito /imprimir transacción en libreta de ahorros
			Si el depósito supera los umbrales establecidos por los organismos de control, generar formulario de origen y destino lícito de fondos
			Entregar comprobante de depósito al cliente/libreta de ahorros

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01	Ejecutar deposito en cheque
			Recibir papeleta de depósito y cheque (verificar datos de papeleta y cheques no adolezcan de errores o estén caducados)
			Ingresar la transacción en el sistema
			Generar comprobante de depósito
			Entregar comprobante de depósito al cliente
			Realizar ingreso para el canje
			Recibir los cheque con sus papeletas de depósito
			Clasificar cheques por depósitos en libretas de ahorros o por pagos de tarjetas de crédito
			Agrupar los documentos por lotes e ingresar en el sistema
			Entregar las papeletas al Cajero y entregar al Cajero General los cheque
			Clasificar por bancos los cheques girados y verificar la información entregada
			Elaborar por separado los depósitos correspondientes
			Entregar la papeleta y los cheques a los empleados encargados de realizar el depósito
			Recibir los comprobantes de depósito
			Generar traspaso contable por el valor del depósito
			Revisar y registrar firmas de responsabilidad y enviar al departamento de Contabilidad
			Reversar depósitos por cheques protestados
			Recibir cheques del banco en el que fue depositado
			Ingresar en el sistema en la opción que corresponda cheque protestados
			Emitir nota de débito por el valor del cheque y penalización
			Ingresar los cheque al sistema de bancos
			Cuadrar la cuenta de bancos con el balance de fondos disponibles
			Devolver cheques protestados al cliente
			Recibir cheques protestados
			Llamar por teléfono al cliente para que se acerque a retirar el cheque protestado
			Entregar el cheque al cliente y registrar su firma en registro como constancia de entrega

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Ejecutar retiros en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC02	Ejecutar retiro en efectivo
			Recibir libreta de ahorros, papeleta de retiro, cédula de identidad
			Ingresar transacción en el sistema
			Contar el dinero
			Entregar al cliente el dinero, libreta y cédula de identidad
			Ejecutar retiro en cheque
			Recibir libreta de ahorros, papeleta de retiro, cédula de identidad
			Ingresar transacción en el sistema
			Emitir cheque
			Entregar papeleta de depósito para la elaboración de la volante de cheque
			Elaborar la volante de cheque
			Elaborar cheque
			Registrar firmas autorizadas en el cheque
			Registrar firma del cliente en la volante de cheque y entregar el cheque
			Entregar al cliente el cheque, libreta y cédula de identidad

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Actualizar saldos de libretas de ahorro	CS-DV-SC03	Recibir libreta de ahorros
			Ingresar en el sistema en la opción que corresponda y actualizar libreta
			Imprimir las transacciones en la libreta de ahorros al cliente
			Devolver libreta al cliente

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Activar cuentas de ahorros	CS-DV-SC04	Recibir libreta de ahorros
			Si la libreta esta bloqueada retirar condición y actualizar datos del cliente y la libreta

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Emitir certificados sobre cuentas de ahorro	CS-DV-SC05	Solicitar cédula de identidad y la libreta de ahorros al cliente
			Verificar que el solicitante sea el titular de la libreta, persona autorizada o apoderado
			Realizar carta de autorización y obtener fotocopia de la cédula de identidad.
			Seleccionar en el sistema en la opción que corresponda el período a informar
			Firmar el certificado y entregar al cliente

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Cambiar número de cartola por robo, pérdida de libreta o destrucción de la libreta	CS-DV-SC06	Recibir notificación del cliente
			Verificar con la cédula de identidad el número de cuenta y saldo
			Bloquear en el sistema en la opción correspondiente el saldo de la cuenta
			Llenar y entregar el formulario de notificación para publicación en la prensa
			Recibir los ejemplares de publicación o facturas de publicación
			Ingresar en el sistema el levantamiento del bloqueo y generar un duplicado de la libreta
			Entregar duplicado de libreta al cliente

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Emitir estado de cuenta	CS-DV-SC07	Recibir la solicitud verbal del cliente
			Verificar con la cédula de identidad si el cliente es el titular de la cuenta de ahorros
			Ingresar en el sistema, en la opción que corresponda, el período a informar
			Imprimir las operaciones y transacciones del periodo correspondiente
			Entregar estado de cuenta al cliente

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Actualizar firmas de cuentas de ahorros	CS-DV-SC08	Cambio de firma en cédula de identidad
			Recibir la cédula de identidad en la que consta la nueva firma del cliente y obtener una fotocopia.
			Realizar en el sistema, en la opción que corresponda, la actualización de datos personales.
			Registrar la firma del cliente en la tarjeta de apertura de cuenta
			Ingresar la firma del cliente al sistema
			Adjuntar la tarjeta de registro de firmas original conjuntamente con la nueva tarjeta.
			Cambio de condiciones de firma
			Recibir los documentos que constan como requisito tanto para personas naturales como jurídicas, y obtener fotocopia de los mismos.
			Enviar al departamento Legal los documentos que necesiten ser revisados
			Realizar en el sistema, en la opción que corresponda, la actualización de datos personales a si como de las condiciones de la firma.
			Si las personas no constan como clientes se les genera en el sistema como clientes, siguiendo el mismo procedimiento de verificación en listas de cautela y verificación de la información.
			Registrar la firma o firmas en la tarjeta de apertura de cuenta
			Ingresar la firma o firmas al sistema
			Adjuntar la tarjeta de registro de firmas original conjuntamente con la nueva tarjeta.

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Cerrar cuenta de ahorros	CS-DV-SC09	Informar al cliente el procedimiento a seguir
			Recibir cédula de identidad y comprobar que el cliente es el titular de la libreta
			Verificar en el sistema si el cliente dispone de créditos vigentes
			Actualizar saldos de libreta de ahorros
			Llenar formulario de solicitud de cierre de cuenta
			Ingresar en el sistema la opción de cierre
			Indicar el valor de capital e intereses para que el cliente realice la papeleta de retiro por este valor
			Ejecutar retiro con la opción correspondiente al cierre de cuenta
			Colocar en la libreta el sello de cuenta cerrada y entregar al cliente cédula de identidad, dinero y libreta cerrada

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Emitir tarjeta de débito	CS-DV-SC10	Solicitar la cédula de identidad al clientes y obtener fotocopia de la misma
			Ingresar en el sistema en la opción que corresponda los datos del cliente
			El sistema genera automáticamente el débito de la cuenta de ahorros del cliente, por el valor de la emisión de la tarjeta
			Revisar traspaso contable y colocar visto bueno y enviar al departamento de Contabilidad
			Crear un archivo con las solicitudes de tarjeta y enviar al banco emisor
			Recibir del banco emisor las tarjetas de débito
			Clasificar las tarjetas por agencias
			Notificar al cliente para que se acerque a la institución a retirar la tarjeta
			Imprimir solicitud de tarjeta de débito, contrato y el formulario de transparencia
			Entregar formulario al cliente para revisión y firma
			Entregar contrato al Gerente de Negocios Financieros (Jefe Operativo de Captaciones) para firma
			Entregar al cliente las tarjetas y descargar del sistema
			Archivar comprobante de entrega de tarjeta adjunto a contrato firmado, copia de cédula de identidad y solicitud de tarjeta de débito

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Bloquear tarjeta de débito	CS-DV-SC11	Recibir notificación de robo o pérdida
			Proceder a bloquear la tarjeta en el sistema

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Cambiar clave de seguridad de tarjeta de débito	CS-DV-SC12	Recibir la solicitud de cambio de clave de seguridad
			Solicitar la cédula de identidad al cliente y la tarjeta de débito
			Ingresar en el sistema en la opción que corresponda y solicitar una nueva clave
			Anotar la clave generada
			Entregar la clave al cliente

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Cancelar tarjetas de débito	CS-DV-SC13	Receptar la solicitud del cliente de cancelar tarjeta de débito
			Solicitar la entrega de la tarjeta de débito
			Llenar formulario de cancelación y hacer firmar al cliente
			Ingresar en el sistema en la opción que corresponda y proceder a cancelar la tarjeta

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Recibir o realizar transferencias	CS-DV-SC14	RECIBIR TRANSFERENCIAS (Sistema de pagos interbancarios)
			Ingresar en la página web del Banco Central y bajar el archivo de transferencias recibidas
			Subir información al sistema en formato establecido
			Extraer aquellos pagos que corresponden a tarjetas Visa, elaborar traspaso contable y entregar adjunta a listado al departamento Visa
			Verificar que registros se encuentren correctos
			En el sistema en la opción que corresponda realizar el crédito en las cuentas que correspondan
			Imprimir traspaso contable de los créditos y del débito con el listado, los cuales se generan automáticamente
			Revisar traspaso contable, firmar y enviar al Departamento de Contabilidad.
			Si no existen todos los clientes elaborar traspaso contable para realizar reverso
			Revisar traspaso contable, firmar y enviar al Departamento de Contabilidad.
			Generar archivo indicando los clientes que fueron acreditados y los que no fueron acreditados
			Ingresar a la página web del Banco Central y enviar archivo
			REALIZAR TRANSFERENCIAS (Sistema de Pagos en Línea)
			Receptar el requerimiento del cliente de realizar una transferencia hacia otra institución financiera
			Solicitar al cliente llene la solicitud de transferencia y si el monto supera los umbrales establecidos por los organismos de control entregar el formulario de declaración de origen y destino lícito de fondos
			Ingresar en el sistema, en la opción que corresponda, y verificar la firma del cliente y la disponibilidad de saldo en la cuenta
			Ingresar en el sistema, en la opción que corresponda, colocar el número de cuenta del cliente, el nombre del cliente, el número de cuenta del beneficiario, el nombre del beneficiario y el motivo de la transferencia y aceptar la operación en el sistema generándose automáticamente el débito de la cuenta del cliente
			Imprimir el traspaso contable

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Recibir o realizar transferencias	CS-DV-SC14	Ingresar en la página web del Banco Central y en la opción que corresponda ingresar el número de transferencia, valor, nombre del cliente, número de cuenta de ahorros, número de cédula de identidad, nombre del beneficiario, número de cuenta, número de cédula de identidad y motivo
			Imprimir 3 ejemplares del reporte de transferencia y adjuntar a la solicitud de transferencia, al traspaso contable y la tercera entregar al cliente
			Enviar los documentos contables al departamento de Contabilidad
			Ingresar en la página web del Banco Central y autorizar las transferencias procesadas en el día

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15	Debitar o acreditar cuentas de ahorros
			Recibir base de datos
			Subir información al sistema
			Ejecutar en el sistema la opción para debitar y/o acreditar
			Generar traspaso contable
			Revisar traspaso contable
			Enviar traspaso al departamento de Contabilidad para revisión y cuadro
			bloquear o desbloquear cuentas de ahorros
			Recibir la autorización escrita con la disposición de bloqueo o desbloqueo del departamento pertinente
			Ingresar en el sistema, en la opción que corresponda, y efectuar el bloqueo o desbloqueo
			Informar al departamento solicitante cuando se haya cumplido con requerimiento
			Ejecutar ingreso de caja varios
			Recibir del cliente o empleado el ingreso de caja
			Recibir el dinero y verificar valor
			Procesar la transacción en el sistema
			Retener documento original y entregar comprobante al cliente o empleado
			Ejecutar egreso de caja varios
			Recibir del cliente o empleado el egreso de caja
			Verificar que el documento este correctamente lleno y autorizado
			Procesar la transacción en el sistema

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15	Contar el dinero
			Retener documento original y entregar el dinero al cliente o empleado
			Solicitar efectivo al Cajero General
			Solicitar la entregar de determinada cantidad de efectivo
			Sacar de la bóveda la cantidad de efectivo requerida
			Llenar el formulario de intercambio de efectivo
			Recontar la cantidad de efectivo recibida
PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15	Firmar formulario de intercambio de efectivo
			Procesar la transacción en el sistema
			Elaborar traspaso contable
			Enviar al departamento de Contabilidad para cuadre y archivo
			Proveer de efectivo a Bóveda
			Enviar al departamento Financiero y Administrativo la solicitud de efectivo detallando monto solicitado, valor y denominación
			Recibir del departamento Financiero y Administrativo el ticket para la contabilización del retiro
			Recibir del porta- fundas el dinero, firmar el registro de correo interno una vez que se haya verificado que el número de sello es correcto
			Contar el dinero recibido, hacer paquetes con los fajos de la institución
			Guardar el dinero en bóveda
			Realizar el ingreso de caja
			Enviar al departamento de Contabilidad para cuadre y archivo
			Cobrar por consumos de tarjeta de crédito
			Recibir papeleta de depósito VISA, dinero en efectivo y/o cheque
			Verificar que billetes no sean falsos y/o que los cheque no adolezcan de errores o estén caducados
			Ingresar la transacción en el sistema
			Generar o imprimir comprobante de depósito
			Entregar comprobante al cliente
			Realizar ingreso para el canje

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15	Pagar avances en efectivo de Tarjeta de crédito
			Recibir los 3 ejemplares de los voucher debidamente autorizados
			Ingresar la transacción al sistema
			Colocar sello y rubrica en cada uno de los ejemplares del voucher
			Contar el dinero
			Entregar copia del comprobante y el dinero
			Cuadrar caja
			Obtener del sistema el balance diario y reporte de transacciones
PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15	Recontar dinero en efectivo, cheque, ingresos de caja, egresos de caja
			Cuadrar los valores de los depósitos y retiros con el reporte de transacciones y el balance
			Reportar faltante de caja
			Informar sobre el faltante al cajero general
			Buscar en donde se encuentra la diferencia
			Cuadrar caja mediante procedimiento pertinente
			Informar del particular a quien corresponda
			Reportar sobrante de caja
			Informar sobre el sobrante de caja al Cajero General
			Buscar en donde se encuentra la diferencia
			Elaborar un ingreso de caja por el valor correspondiente
			Informar del particular a quien corresponda
			Realizar fajos de 100 de cada denominación
			Detallar en el balance el desglose de efectivo y firmar
			Entregar el balance, las papeletas y el efectivo para verificación y recepción de caja
			Recontar el dinero en efectivo, verificar sumas de ingresos y egresos contra totales del balance
			Firmar balance y guardar cajas metálicas en la bóveda
			Cerrar caja

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15	Cargar y cuadrar cajero automático
			Solicitar la cantidad de dinero en efectivo de acuerdo a requerimiento
			Entregar la cantidad de dinero requerida y realizar un egreso de caja
			Recibir y recontar el dinero
			Firmar registro de entrada
			Ingresar la clave de acceso al sistema de ATM
			Poner al cajero en estado de mantenimiento
			Imprimir tirillas auditoras para cuadre
			Clasificar billetes según denominación y colocar en la gaveta respectiva
			Imprimir nuevamente 2 tirillas auditoras
			Poner nuevamente en funcionamiento el cajero
			Firmar registro de salida
			Generar un balance diario y cuadrar con las tirillas auditoras
			Archivar el balance adjunto a las tirillas
			Cuadrar operaciones o transacciones realizadas en cajeros automáticos y compensar cuentas contables con banco emisor
			El sistema genera automáticamente un traspaso contable y listado de las operaciones o transacciones
			Revisar traspaso contable y entregar al departamento de Contabilidad
			Recibir del banco emisor el listado de transacciones para realizar la compensación
			Revisar que no existan diferencias entre los listados
			Elaborar traspaso contable por el valor de compensación en la cuenta corriente del banco emisor
			Revisar y firmar traspaso contable y enviar al departamento de Contabilidad

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Negociar y vender	Informar al cliente	CS-DP-INV01	Informar al cliente

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Desarrollar producto	Emitir certificado de deposito	CS-DP-DP02	Identificar y aceptar al cliente
			Recibir y obtener fotocopia de los documentos del cliente
			Consultar plazo y establecer tasa de interés
			Si el depósito es en efectivo, generar un ingreso de caja por el valor del certificado
			Realizar la transacción de depósito en efectivo
			Entregar comprobante de depósito
			Si el depósito es en cheque y el cliente posee cuenta de ahorros, generar traspaso contable
			Solicitar autorización para efectivizar el cheque
			Efectivizar el valor del cheque, ingresar el valor del cheque en la cuenta contable asignada para inversiones cheques en tránsito
			Realizar una nota de débito por el valor de la inversión
			Si el depósito es en cheque y el cliente no posee cuenta de ahorros, generar el traspaso contable y entregar documentos en ventanilla
			Realizar el ingreso y egreso en el sistema, utilizando los motivos y transacciones asignadas para este proceso
			Si el depósito se realiza mediante débito de cuenta de ahorros, generar el traspaso contable y receptar la firma del cliente
			Realizar el débito de la cuenta del cliente y acreditar en la cuenta correspondiente
			Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito
			Si el depósito supera los umbrales establecidos por los organismos de control entregar el formulario de origen y destino lícito de fondos
			Firmar el certificado
			Entregar certificado original al cliente
			Realizar verificación de la información
			Archivar documentos del cliente

PROCESO	ACTIVIDAD	CÓDIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01	Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento
			Solicitar cédula de identidad y certificado de depósito original y verificar datos
			Sacar del archivo la copia del certificado a renovar y colocar en el original como en éste el sello de cancelado y fecha
			Ingresar en el sistema, con la opción que corresponda, los datos del certificado
			MANTENER CAPITAL MÁS INTERES
			AUMENTAR MONTO
			Si el depósito es en efectivo, generar un ingreso de caja por el valor del certificado
			Realizar la transacción de depósito en efectivo
			Entregar comprobante de depósito
			Si el depósito es en cheque y el cliente posee cuenta de ahorros, generar el traspaso contable
			Solicitar autorización para efectivizar el cheque
			Efectivizar el valor del cheque en la cuenta del cliente, ingresar el valor del cheque en la cuenta contable asignada para inversiones cheques en tránsito
			Realizar una nota de débito por el valor de la inversión
			Si el depósito es en cheque y el cliente no posee cuenta de ahorros, generar el traspaso contable
			Realizar el ingreso y egreso en el sistema, utilizando los motivos y transacciones asignadas para este proceso
			Si el depósito es a través de débito de cuenta de ahorro, generar el traspaso contable y receptor la firma del cliente
			Realizar el débito de la cuenta del cliente y acreditar en la cuenta correspondiente
			DISMINUIR MONTO
			Si el pago es en efectivo elaborar egreso de caja
			Ingresar la transacción y el motivo en el sistema
			Entregar el valor indicado en el egreso de caja
			Si el pago es en cheque elaborar la volante de cheque
			Emitir cheque
			Receptor firma del cliente en la volante de cheque

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01	Si el pago es con crédito a la cuenta elaborar traspaso contable para realizar la nota de crédito a la cuenta del cliente
			Realizar el crédito a la cuenta del cliente
			Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito
			Firmar el certificado
			Entregar certificado original al cliente
			Archivar documentos del cliente

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Pre cancelar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC02	Recibir solicitud de tramitar la pre cancelación
			Solicitar cédula de identidad y certificado de depósito original y verificar datos
			Autorizar se realice la pre cancelación
			Sacar del archivo la copia del certificado y colocar en ambos ejemplares el sello de cancelado
			Calcular el interés sobre el monto total de acuerdo a tasa de penalización
			Ingresar la pre cancelación del certificado al sistema y liquidar capital más el interés
			Si el pago es en efectivo elaborar egreso de caja
			Ingresar la transacción y el motivo en el sistema
			Entregar el valor indicado en el egreso de caja
			Si el pago es en cheque elaborar la volante de cheque
			Emitir cheque
			Receptar firma del cliente en la volante de cheque
			Si el pago es con crédito a la cuenta, elaborar traspaso contable para realizar la nota de crédito a la cuenta del cliente
			Realizar el crédito a la cuenta del cliente
			Archivar en carpeta de pre cancelados

PROCESO	ACTIVIDAD	CÓDIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Pignorar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC03	Cesión a otra persona o Institución
			Recibir del cliente el certificado de depósito original y los documentos reglamentarios para cada caso
			Sacar del archivo la copia del certificado
			Llenar en el anverso del certificado de depósito, original y copia, la información para realizar la cesión del título valor.
			Receptar la firma del cedente, cesario y firma autorizada de la Institución
			Entregar original del documento al cesario
			Archivar copia del certificado de depósito
			Cesión a Mutualista Azuay (Crédito Back to back)
			Recibir del cliente el certificado de depósito original
			Sacar del archivo la copia del certificado
			Llenar en el anverso del certificado de depósito, original y copia, la información para realizar la cesión del título valor.
			Receptar la firma del cedente, cesario (firma autorizada de la Institución).
			Entregar original del documento al departamento de Crédito para que se continúe con el trámite de concesión de crédito
			Archivar copia del certificado de depósito
			Solicitar al oficial de crédito instrucción a seguir a la fecha de vencimiento del certificado de depósito
			Si el cliente pre-cancela el crédito que mantiene en la institución, realizar el mismo procedimiento de cesión a nombre del cliente.

PROCESO	ACTIVIDAD	CÓDIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Cancelar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC04	Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento
			Recibir solicitud de tramitar cancelación
			Solicitar cédula de identidad y certificado de depósito original y verificar datos
			Sacar del archivo la copia del certificado y colocar en ambos ejemplares el sello de cancelado
			Cancelar el certificado con la opción correspondiente del sistema
			Si el pago es en efectivo elaborar egreso de caja
			Ingresar la transacción y el motivo en el sistema
			Entregar el valor indicado en el egreso de caja

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Cancelar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC04	Si el pago es en cheque elaborar la volante de cheque
			Emitir cheque
			Receptar firma del cliente en la volante de cheque
			Si el pago es con crédito a la cuenta, elaborar traspaso contable para realizar la nota de crédito a la cuenta del cliente
			Realizar el crédito a la cuenta del cliente
			Archivar en carpeta de cancelados

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Bloquear certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC05	Recibir notificación del cliente sobre el robo, pérdida o destrucción
			Verificar con la cédula de identidad si el cliente es el titular del certificado
			Bloquear en el sistema con el código correspondiente
			Llenar notificación para la firma del cliente
			Recibir del cliente el o los ejemplares de las publicaciones en la prensa o las facturas de la publicación

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Anular certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC06	Informar al cliente que el cheque no fue efectivizado y que se procederá a la anulación del mismo
			Recibir del cliente el original del certificado
			Colocar en el certificado en el sello de anulado
			Autorizar en el sistema en la opción que corresponda la anulación del certificado
			Archivar los certificados anulados adjunto al listado de anulaciones

PROCESO	ACTIVIDAD	CODIGO	TAREAS
Prestar servicio al cliente	Realizar cuadros	CS-DP-SC07	Generar e imprimir balances diario
			Clasificar documentos por productos
			Realizar cuadro de comprobantes contables y retenciones existentes
			Revisar y autorizar registrando firma en documento y entregar al departamento de Contabilidad
			Cuadrar formularios emitidos, anulados y disponibles de acuerdo a inventario



TABLA 1-1
AÑO 2008
CENTRO: CAPTACIONES

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo anual	Sueldo mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
6	5096,81	3791,41	2724,9	0	0	244,29	88,95	2204,22	13817,34	1151,45	0	1291,93	2970,67	1.045,66
41	6262,2	5231,47	5116,21	0	0	0	0	0	16609,88	1384,16	0	1553,02	3571,06	1.470,59
73	2951,04	1211,18	3068,52	0	0	23	16	160,53	7391,27	615,94	0	691,09	1589,07	616,03
80	2556,72	1012,09	2071,69	0	0	218	224	1462,33	7102,83	591,90	0	664,13	1527,06	593,83
157	2556,72	601,94	1928,63	763,2	0	74	21	264,66	6115,15	509,60	0	501,43	1152,95	470,29
227	13834,8	461,17	16329,6	0	7635,6	0	0	0	38261,17	3188,43	0	3568,95	8206,55	3.388,28
234	2556,72	63,96	1283,28	0	0	37	37	166,39	4070,35	339,20	0	380,58	875,07	185,11
237	2175,12	54,38	1424,88	0	0	240	153	781,3	4435,68	369,64	0	414,72	953,59	199,85
252	2175,12	54,38	1424,88	140	0	114	71	344,26	4138,64	344,89	0	373,87	859,63	193,07
261	2556,72	10,66	1403,28	0	0	89,45	48,25	242,53	4213,19	351,10	0	393,97	905,81	0,00
263	4279,6	0	1681,69	0	0	0	0	0	5961,29	496,77	0	557,38	1281,67	0,00
N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	total costo	total costo por hora
6	881,27	1.224,18	200	84,7	502,99	198,44	225,5	571,05	252,88	0	18,12	247,7	22240,50	11,58
41	0	1506,39	200	84,7	440	198,44	225,5	546,6	252,88	0	18,12	247,7	25371,86	13,21
73	79,31	661,83	200	84,7	209,1	198,44	225,5	77,55	252,88	0	18,12	247,7	11851,50	6,17
80	51,24	639,52	200	84,7	0	198,44	225,5	554,6	252,88	0	18,12	247,7	11696,42	6,09
157	14,56	484,84	200	84,7	0	198,44	225,5	530,82	252,88	0	18,12	247,7	9995,95	5,21
227	5.033,44	3.469,44	200	41,14	0	96,8	225,5	632,86	252,88	0	44,8	247,7	60100,56	31,30
234	0,00	364,21	200	41,14	0	96,8	225,5	575,75	252,88	0	18,12	247,7	7152,63	3,73
237	0,00	395,49	200	41,14	0	96,8	225,5	536,7	252,88	1,5	18,12	247,7	7604,95	3,96
252	0,00	361,96	200	41,14	0	96,8	225,5	509,95	252,88	0	18,12	247,7	7145,39	3,72
261	0,00	379,06	150,00	41,14	0	84,7	225,5	575,75	252,88	24	18,12	247,7	7117,85	3,71
263	0,00	488,59	82,22	0	0	60,33	225,5	450,4	188,91	24	13,59	0	8776,50	4,57



TABLA 1-2
AÑO 2009
CENTRO: CAPTACIONES

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo anual	Sueldo mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
6	3725,55	2772,36	2723,32	81,38	0	65	27	647,26	9949,87	829,16	64454,82	922,69	2121,68	1368,47
80	2556,72	1076,06	2071,68	17,05	0	161	188	1225,03	6946,54	578,88	0	647,9	1489,77	900,03
157	2556,72	665,89	2324,08	469,29	0	33	10	132,87	6148,85	512,40	0	536,98	1234,72	721,19
227	13834,8	807,08	17019,04	888,21	7635,6	0	0	0	40184,73	3348,73	0	3674,28	8448,69	5020,94
234	2556,72	127,8	1460,68	0	0	36	57	234,18	4379,38	364,95	0	409,48	941,53	548,09
237	1802,38	90,09	1180,69	0	0	184	110	618,92	3692,08	307,67	0	410,86	886,97	506,89
252	2175,12	108,72	1708,64	140	0	12	2	28,56	4161,04	346,75	0	377,85	868,76	505,33
263	5259,6	109,6	4313,56	526	0	0	0	0	10208,76	850,73	0	905,32	2081,75	681,04
41	3652,95	3104,92	2984,45	0	0	0	0	0	9742,32	811,86	61859,43	910,91	2094,54	1647,48
73	2705,12	1174,28	2812,81	52,07	0	8	9	76,24	6820,52	568,38	0	632,88	1455,18	673,45
261	2556,72	74,6	2071,96	1110	0	95,88	32,72	338,35	6151,63	512,64	0	471,37	1199,98	526,74

N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADA S	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGU RO VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORME S	costo total	costo por hora
6	316,32	1011,3	245,25	0	2169,29	99,22	0	390,1	167,92	10	13,59	0	17955,01	9,35
80	0	643,57	218	84,7	0	269,94	150	536,65	251,88	0	18,12	0	11858,20	6,18
157	0	512,16	218	84,7	88,24	269,94	150	534,85	251,88	15	18,12	0	10290,65	5,36
227	4312,53	3562,59	218	41,14	0	188,87	150	625,83	251,88	0	44,8	0	63050,00	32,84
234	0	396,92	218	41,14	0	168,3	150	552,25	251,88	0	18,12	0	7758,61	4,04
237	0	400,9	218	41,14	0	168,3	150	430,65	251,88	0	18,12	0	7058,93	3,68
252	0	359,99	218	41,14	0	168,3	150	514,9	251,88	0	18,12	0	7271,46	3,79
263	0	821,28	218	41,14	0	168,3	150	592,73	251,88	76,75	18,12	0	15309,75	7,97
41	0	1014,58	218	0	1601,6	99,22	0	340,75	146,93	0	10,57	0	16915,99	8,81
73	0	674,78	218	84,7	262,76	167,47	0	91,5	230,89	0	18,12	0	10714,37	5,58
261	0	468,79	218	41,14	0	168,3	150	585	251,88	17,5	18,12	0	9925,68	5,17



TABLA 2-1

AÑO 2008

CONTRO: AUDITORIA INTERNA

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB. ANTIGU	TOT.RECO MP.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BON O REPRES T	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	total sueldo anual	sueldo mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
119	8910,69	2852,77	5477,91	0	0	0	0	0	17241,37	1436,78	0	1612,06	3706,83	1520,47
209	2556,72	191,77	1889,39	0	0	10,77	14,85	67,56	4705,44	392,12	0	439,97	1011,59	393,12

N°	IMP.RENTA	TOT.DEC .TERCER O	TOT.DEC. CUARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC. NO.GOZA DAS	BONO ANIVERSA RIO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Costo total	costo por hora
119	1.588,83	1562,72	200	84,7	0	198,44	225,5	488,52	171,98	0	18,12	247,7	27255,18	14,20
209	0	422,86	200	59,29	0	137,94	225,5	583,35	252,88	12	18,12	247,7	8269,79	4,31



TABLA 2-2
AÑO 2009
CENTRO: AUDITORIA INTERNA

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo Mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
119	9576	3291,75	5886,96	0	0	0	0	0	18754,71	1562,89	0	1753,59	4032,21	2412,3
209	2556,72	255,72	2362,16	0	0	24,56	0	60,19	5234,79	436,23	0	489,48	1125,43	643,27

N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total Costo	costo por hora
119	1604,83	1707,2	218	84,7	0	269,94	150	554,24	171,48	3	18,12	0	29980,73	15,61
209	0	465,97	218	59,29	0	209,44	150	561,65	251,88	0	18,12	0	8937,84	4,66



TABLA 3-1

AÑO 2008

CENTRO: RIESGOS

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.A NTIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.H OR.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo Mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
91	6262,2	2309,15	8995,19	0	0	0	0	0	17566,54	1463,88	0	1642,48	3776,75	1.555,71
202	6127,53	728,92	7651,16	0	0	0	0	0	14507,61	1208,97	0	1356,48	3119,05	1.282,99

N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADA S	BONO ANIVERSA RIO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total costo	costo por hora
91	1.665,95	1.593,21	200	84,7	0	198,44	225,5	567,47	171,98	0	18,12	247,7	27872,07	14,52
202	610,68	1.315,54	200	59,29	0	137,94	225,5	572,88	252,88	0	18,12	247,7	22550,18	11,74



TABLA 3-2

AÑO 2009

CENTRO: RIESGOS

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.A NTIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.H OR.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo Mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
91	6262,2	2465,73	8995,2	0	0	0	0	0	17723,13	1476,93	0	1657,14	3810,45	2282,05
202	6262,2	900,21	7819,32	211,93	0	0	0	0	15193,66	1266,14	0	1400,82	3221,01	1928,24

N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADA S	BONO ANIVERSA RIO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total costo	costo por hora
91	1277,5	1613,8	218	84,7	0	269,94	150	591,34	171,48	0	18,12	0	28210,51	14,69
202	262,72	1364	218	71,39	0	238,48	150	511,25	251,88	0	18,12	0	23428,75	12,20



TABLA 4 -1

AÑO 2008

CENTRO: LEGAL

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.A NTIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.H OR.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo Mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
146	3498	976,61	1751,65	0	0	0	0	0	6226,26	518,86	0	582,16	1338,6	537,72
160	6262,2	1435,05	4675,44	0	0	0	0	0	12372,69	1031,06	0	1156,83	2660,04	1.048,82
260	3498	29,16	954	0	0	0	0	0	4481,16	373,43	0	419,01	963,42	0

N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADA S	ANIVERSA RIO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total Costo	costo por hora
146	35,28	564,03	200	84,7	0	198,44	225,5	540,5	252,88	0	18,12	247,7	10469,73	5,45
160	397,46	1.114,33	200	84,7	0	198,44	225,5	549,9	171,98	0	18,12	247,7	19289,68	10,05
260	0	405,76	181,11	41,14	0	92,29	225,5	573,4	171,98	19	18,12	247,7	7420,58	3,86



TABLA 4-2
AÑO 2009
CENTRO: LEGAL

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.A NTIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo Mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
146	2172,14	651,71	1087,71	13,94	0	0	0	0	3925,5	327,13	0	365,72	840,92	591,06
260	2915,02	102,06	3821,84	1080	0	0	0	0	7918,92	659,91	0	639,44	1470,32	728,87
160	1809,08	452,26	1350,69	137,54	0	0	0	0	3749,57	312,46	0	337,72	776,57	0
278	2122,36	0	857,36	0	0	16,23	0	37,82	3017,54	251,46	0	331,73	648,74	0

N°	IMP.RENT A	TOT.DEC.T ERCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total Costo	costo por hora
146	0	404,27	226,36	84,7	428,47	99,22	0	336,05	167,92	3	10,57	0	7118,04	3,71
260	11,97	541,26	218	41,14	0	168,3	150	484,1	157,19	46	18,12	0	11954,19	6,23
160	0	424,09	153,5	0	1056,57	0	0	131,6	57,16	0	6,04	0	6355,1	3,31
278	0	228,51	44,79	0	0	111,68		352,5	14,29	12	1,51	0	4431,56	2,31



TABLA 5-1
AÑO 2008
CENTRO: FINANCIERO

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo Mensial	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
152	4553,76	1176,4	1940,4	0	0	0	0	0	7670,56	639,21	0	717,2	1649,15	675,00
175	9576	1715,7	12624	0	0	0	0	0	23915,7	1992,98	0	2236,11	5141,81	1.855,80
178	2556,72	436,82	1948,33	0	0	33	5,75	88,92	5030,79	419,23	0	470,39	1081,58	429,43

N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total Costo	costo por hora
152	62,30	694,95	200	84,7	0	198,44	225,5	571,05	171,98	0	18,12	247,7	12469,45	6,49
175	1.911,61	2.125,01	200	71,39	0	166,98	225,5	685,76	252,88	0	53,87	247,7	36854,01	19,19
178	0	453,48	200	71,39	0	166,98	225,5	542,85	212,28	3	18,12	247,7	8683,1	4,52



TABLA 5-2
AÑO 2009
CENTRO: FINANCIERO

NUMERO	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo Mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
152	4553,76	1290,24	1940,4	21,3	0	0	0	0	7805,7	650,48	0	727,84	1673,6	1001,58
175	9576	1955,1	15785,6	514,02	0	0	0	0	27830,72	2319,23	0	2554,14	5873,04	3398,13
178	1915,82	372,59	1550,74	0	0	0	0	0	3839,15	319,93	0	475,97	1095,05	591,06

NUMERO	CAMPOS SUMAN IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total costo	costo por hora
152	0	708,45	218	84,7	0	269,94	150	542,85	191,58	0	18,12	0	12664,52	6,60
175	1777,16	2442,76	218	71,39	393,13	254,21	150	583,53	251,88	0	44,8	0	43288,75	22,55
178	0	463,94	218	71,39	0	238,48	150	380,7	251,88	0	18,12	0	7317,77	3,81



TABLA 6-1

AÑO 2008

CENTRO: CONTABILIDAD

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo Mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
21	7005,6	4918,52	12131,15	0	0	0	0	0	24055,27	2004,61	0	2249,18	5171,77	2.088,41
38	4553,76	2134,55	3411,48	0	0	15,7	40,78	349,75	10449,54	870,80	0	977,03	2246,6	881,71
77	2951,04	1186,58	2387,77	0	0	30,2	45,9	302,66	6828,05	569,00	0	638,43	1467,97	614,58
192	2951,04	399,63	1840,07	0	0	9,68	33,58	138,25	5328,99	444,08	0	498,26	1145,68	454,04

N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total Coste	costo por hora
21	2.559,16	2.174,71	200	84,7	494	198,44	225,5	596,47	252,88	9	18,12	247,7	38376,13	19,99
38	488,72	939,36	200	84,7	0	198,44	225,5	602,83	171,98	0	18,12	247,7	16755,2	8,73
77	54,04	620,99	200	84,7	0	198,44	225,5	597,84	252,88	228,83	18,12	247,7	11639,64	6,06
192	11,61	478,59	200	71,39	0	166,98	225,5	615,55	252,88	9	18,12	247,7	9226,03	4,81



TABLA 6-2
AÑO 2009
CENTRO: CONTABILIDAD

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo Mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
21	7005,6	5093,71	12231,16	146,59	0	0	0	0	24477,06	2039,76	0	2274,88	5230,96	2200,03
38	4553,76	2248,41	3411,48	0	0	25,8	62,7	583,19	10796,84	899,74	0	1009,51	2321,26	1376,91
77	2951,04	1260,38	2387,76	20,43	0	28,9	26,7	221,71	6841,32	570,11	0	637,74	1466,43	879,46
192	2951,04	473,43	1840,08	10,35	0	10,55	18,33	95,88	5370,78	447,57	0	501,2	1152,43	690,26

N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total costo	costo por hora
21	2334,49	2006,68	218	84,7	674,68	269,94	150	572,45	251,88	46	18,12	0	38534,99	20,07
38	301,92	984,38	218	84,7	444,13	269,94	150	555,4	171,48	12	18,12	0	17705,08	9,22
77	0	222,44	218	84,7	0	269,94	150	546,43	251,88	186	18,12	0	11134,72	5,80
192	0	489,05	218	71,39	0	238,48	150	570,64	251,88	13,5	18,12	0	9234,53	4,81



TABLA 7-1
AÑO 2008
CENTRO: ADMINISTRATIVO

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo Anual	sueldo Mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
112	2556,72	868,31	3212,4	0	0	0	0	0	6637,43	553,12	0	620,58	1426,97	558,91
175	9576	1715,7	12624	0	0	0	0	0	23915,7	1992,98	0	2236,11	5141,81	1855,8
182	2951,04	491,87	3550,43	0	0	0	0	0	6993,34	582,78	0	653,87	1503,49	566,21
197	2556,72	319,67	1308,69	0	0	0	0	0	4185,08	348,76	0	391,32	899,73	336,11

N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total costo	costo por hora
112	63,47	597,21	200	84,7	0	198,44	225,5	554,6	252,88	0	18,12	247,7	11065,93	5,76
175	1911,61	2125,01	200	71,39	0	166,98	225,5	685,76	252,88	0	53,87	247,7	36854,01	19,19
182	64,05	611,11	200	71,39	0	166,98	225,5	547,55	252,88	3	18,12	247,7	11471,32	5,97
197	0	373,81	200	59,29	0	137,94	225,5	556,95	252,88	4	18,12	247,7	7497,11	3,90



TABLA 7-2
AÑO 2009
CENTRO: ADMINISTRATIVO

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo Mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
112	2556,72	932,27	3212,4	11,76	0	0	0	0	6713,15	559,43	0	626,54	1440,73	863,17
175	9576	1955,1	15785,6	514,02	0	0	0	0	27830,72	2319,23	0	2554,14	5873,04	3398,13
197	2556,72	383,52	1459,04	0	0	0	0	0	4399,28	366,61	0	411,37	945,76	561,87
257	2175,12	81,54	1724,88	0	0	0	0	0	3981,54	331,80	0	372,26	855,98	333

N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total Costo	costo por hoar
112	0	610,2	218	84,7	183,02	269,94	150	573,4	251,88	0	18,12	0	11376,31	5,93
175	1777,16	2442,76	218	71,39	393,13	254,21	150	583,53	251,88	0	44,8	0	43288,75	22,55
197	0	399,21	218	71,39	0	238,48	150	556,95	251,88	3,78	18,12	0	7814,72	4,07
257	0	355,56	218	41,14	0	168,3	150	561,65	171,48	7,05	18,12	0	6861,82	3,57



TABLA 8-1

AÑO 2008

CENTRO: SEGURIDAD

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.A NTIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BON O REPREST	TOT.HOR. EXT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Total sueldo anual	sueldo mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
9	7005,6	5677,48	11468,77	23	0	0	0	0	24174,85	2014,57	0	2258,18	5192,6	2.008,54
50	2951,04	1862,85	2573,64	41	0	363,22	111,99	1941,82	9370,35	780,86	0	872,31	2005,8	811,56
223	2175,12	95,15	1181,28	1375,7	0	554	13,6	989,52	5816,77	484,73	0	416,94	958,63	377,46

N°	IMP.RENT A	TOT.DEC.T ERCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC. NO.GOZA DAS	BONO ANIVERSA RIO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORME S	costo por total costo hora	
9	2.681,28	2.168,77	200	84,7	819,84	198,44	225,5	622,8	252,88	18,05	18,12	247,7	38914	20,27
50	205,03	845,83	200	84,7	0	198,44	225,5	575,78	252,88	69,04	18,12	247,7	15111	7,87
223	45,77	400,06	200	41,14	0	96,8	225,5	572,59	252,88	2,4	18,12	247,7	9255,8	4,82



TABLA 8-2

AÑO 2009

CENTRO: SEGURIDAD

Nº	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.A NTIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR. EXT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	total sueldo anual	sueldo mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
9	7005,6	5852,63	11468,76	144,69	0	0	0	0	24471,68	2039,31	0	2274,56	5230,25	3136,1
50	2951	1936,65	2573,64	63,81	0	307,7	78,51	1597,45	9122,59	760,22	0	847,01	1947,58	1776,5
223	2175,1	149,58	1711,28	742	0	513,9	18,6	1117,35	5895,33	491,28	0	491,75	1130,68	639,29
175	9576	1955,1	15785,6	514,02	0	0	0	0	27830,72	2319,23	0	2554,14	5873,04	3398,1

Nº	MP.RENT A	TOT.DEC.T ERCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADA S	BONO ANIVERSA RIO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPORTE	TARJETA S COMISAR IATO	TOTAL UNIFORME S	costo total	costo por hora
9	2103,7	2515,48	218	84,7	1021,45	269,94	150	579,46	251,88	55	18,12	0	40105,7	20,89
50	0	841,66	218	84,7	387,72	269,94	150	552,25	251,88	47,2	18,12	0	15668,2	8,16
223	0	467,41	218	59,29	0	209,44	150	565,31	251,88	0	18,12	0	9604,75	5,00
175	1777,2	2442,76	218	71,39	393,13	254,21	150	583,53	251,88	0	44,8	0	43288,8	22,55



TABLA 9-1
AÑO 2008
CENTRO: SERVICIOS GENERALES

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo Mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
9	7005,6	5677,48	11468,77	23	0	0	0	0	24174,85	2014,57	0	2258,18	5192,62	2.008,54
27	2086,08	1090,88	3181,43	0	0	471,99	49,5	1754,14	8112,53	676,04	0	758,54	1744,14	717,45
50	2951,04	1862,85	2573,64	41	0	363,22	111,99	1941,82	9370,35	780,86	0	872,31	2005,76	811,56
71	2175,12	892,75	3348,59	0	0	228	140	1360,88	7777,34	648,11	0	727,19	1672,08	703,81
113	2086,08	695,35	2493,83	0	0	484,92	47,2	1448,16	6723,42	560,29	0	628,65	1445,47	576,53
117	1768,08	570,99	2803,79	20	0	291,96	201,76	1446,01	6608,87	550,74	0	616,08	1416,55	567,22
147	2556,72	713,83	3787,43	102,4	0	465,27	95,98	2150,34	9310,72	775,89	0	860,97	1979,73	818,89
151	1768,08	464,15	2344,44	0	0	331,38	260,7	1593,06	6169,73	514,14	0	576,88	1326,43	518,62
174	2086,08	373,75	1853,17	14,5	0	485	44,08	1180,85	5508,35	459,03	0	513,68	1181,11	479,45
191	1768,08	272,58	1831,92	0	0	451,45	26,69	947,84	4820,42	401,70	0	450,73	1036,33	415,58
206	1768,08	132,62	1034,88	1920,9	0	460,29	64,66	822,11	5678,59	473,22	0	353,86	813,66	336,47
216	1768,08	77,4	1831,92	0	0	414,77	2	701,26	4378,66	364,89	0	409,39	941,33	334,97
218	1768,08	77,4	1831,92	0	0	424,32	5,57	739,58	4416,98	368,08	0	413	949,58	334,10
231	1768,08	44,19	1831,92	20,4	0	434,82	88,05	950,51	4615,1	384,59	0	429,19	988,39	203,35

N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total Costo	costo por hora
9	2.681,28	2.168,77	200	84,7	819,84	198,44	225,5	622,8	252,88	18,05	18,12	247,7	38914,09	20,27
27	110,04	733,61	200	84,7	0	198,44	225,5	535,8	252,88	34	18,12	247,7	13214,91	6,88
50	205,03	845,83	200	84,7	0	198,44	225,5	575,78	252,88	69,04	18,12	247,7	15110,69	7,87
71	141,35	702,47	200	84,7	0	198,44	225,5	478	252,88	295,5	18,12	247,7	12997,89	6,77
113	89,04	604,67	200	84,7	0	198,44	225,5	572,85	252,88	400,6	18,12	247,7	11639,92	6,06
117	67,79	595,92	200	84,7	0	198,44	225,5	588,45	252,88	253,45	18,18	247,7	11325,65	5,90
147	206,99	845,38	200	84,7	0	198,44	225,5	616,53	252,88	46,5	18,12	247,7	15052,08	7,84
151	48,78	555,98	200	84,7	0	198,44	225,5	476	252,88	0	18,12	247,7	10322,88	5,38
174	23,94	494,58	200	71,39	0	166,98	225,5	558,01	252,88	118,13	18,12	247,7	9546,14	4,97
191	0	434,69	200	71,39	0	166,98	225,5	565,31	171,98	0	20,68	247,7	8376,56	4,36
206	40,94	341,15	200	59,29	0	137,94	225,5	606,99	252,88	178,45	18,12	247,7	9137,68	4,76
216	0	388,98	200	41,14	0	96,8	225,5	557,98	171,98	1,2	18,12	247,7	7604,36	3,96
218	0	391,39	200	41,14	0	96,8	225,5	481,46	252,88	17,5	18,12	247,7	7673,15	4,00
231		403,64	200	41,14	0	96,8	225,5	564,76	171,98	87,04	18,12	247,7	7863,52	4,10



TABLA 9-2
AÑO 2009
CENTRO: SERVICIOS GENERALES

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo Mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
9	7005,6	5852,63	11468,76	144,69	0	0	0	0	24471,68	2039,31	0	2274,56	5230,25	3136,06
27	2086,08	1142,98	3181,44	69,18	0	360,32	75,75	1543,34	8023,02	668,59	0	743,68	1710,01	1018,48
50	2951,04	1936,65	2573,64	63,81	0	307,7	78,51	1597,45	9122,59	760,22	0	847,01	1947,58	176,53
71	2175,12	947,18	3348,6	0	0	179	128	1178,51	7649,41	637,45	0	715,23	1644,56	700,59
113	2086,08	747,48	2493,84	35,99	0	377,63	58,34	1259,29	6622,68	551,89	0	615,84	1416,08	853,8
117	1768,08	615,27	2803,8	0	0	223,32	50,84	785,8	5972,95	497,75	0	558,48	1284,14	790,55
147	2556,72	777,7	3787,44	123,39	0	381,84	84,93	1838,21	9083,46	756,96	0	837,76	1926,35	1164
151	1768,08	508,38	2344,44	0	0	254,75	210,2	1287,61	5908,51	492,38	0	552,44	1270,27	776,37
174	2086,08	425,92	1853,16	0	0	383,66	36,5	981,13	5346,29	445,52	0	499,88	1149,38	687,66
191	1768,08	316,84	1831,92	0	0	442,51	10,25	930,69	4847,53	403,96	0	453,26	1042,17	623,67
206	1705,18	170,58	998,07	1908	0	269,05	27	430,56	5212,39	434,37	0	313,43	720,64	449,19
216	1718,96	117,88	1781,03	0	0	294,95	3,3	569,45	4187,32	348,94	0	400,86	921,71	548,49
218	1768,08	121,56	1831,92	35	0	328,81	4,3	649,51	4406,07	367,17	0	408,67	939,71	569,74
231	1768,08	88,44	1831,92	0	0	338,81	63,85	813,96	4502,4	375,20	0	420,96	967,96	591,59
175	9576	1955,1	15785,6	514,02	0	0	0	0	27830,72	2319,23	0	2554,14	5873,04	3398,13
N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total Costo	costo hora
9	2103,72	2215,48	218	84,7	1021,45	269,94	150	579,46	251,88	55	18,12	0	39805,74	20,73
27	0	739,85	218	84,7	0	269,94	150	556,51	251,88	37,5	18,12	0	13078,01	6,81
50	0	841,66	218	84,7	387,72	269,94	150	552,25	251,88	47,2	18,12	0	14068,17	7,33
71	0	701,38	218	84,7	125,64	269,94	150	468	251,88	0	18,12	0	12282,22	6,40
113	0	612	218	84,7	0	269,94	150	548,56	251,88	195,55	18,12	0	11241,31	5,85
117	0	549,63	218	84,7	0	269,94	150	543,98	251,88	114,35	18,17	0	10248,29	5,34
147	0	828,29	218	84,7	0	269,94	150	548,44	251,88	25	18,12	0	14568,18	7,59
151	0	550,18	218	84,7	0	269,94	150	472	251,88	0	18,12	0	9969,97	5,19
174	0	497,92	218	84,7	0	254,21	150	569,71	251,88	105,89	18,12	0	9333,76	4,86
191	0	448,74	218	71,39	0	238,48	150	617,58	171,48	13,92	20,6	0	8463,56	4,41
206	0	305,37	218	59,29	0	209,44	150	557,8	251,88	100,12	18,12	0	8252,24	4,30
216	0	386,73	218	59,29	0	209,44	150	552,25	171,48	1,75	18,14	0	7424,6	3,87
218	0	403,43	218	59,29	0	209,44	150	501,3	251,88	78	18,12	0	7804,98	4,07
231	0	417,35	218	41,14	0	168,3	150	572,06	245,18	353,07	18,12	0	8245,17	4,29
175	1777,16	2442,76	218	71,39	393,13	254,21	150	583,53	251,88	0	44,8	0	43288,75	22,55



TABLA 10-1
AÑO 2008
CENTRO: RECURSOS HUMANOS

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo Mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
3	9576	6723,15	11424	0	0	0	0	0	27723,15	2310,26	0	2592,09	5960,37	2.282,53
57	4624,2	2822,76	6090,36	0	0	0	0	0	13537,32	1128,11	0	1265,71	2910,49	1.170,70
194	2556,72	335,63	2558,53	0	0	0	0	0	5450,88	454,24	0	509,66	1171,87	459,25
33	3641,4	1737,19	2976,48	0	0	0	0	0	8355,07	696,26	0	781,18	1796,24	739,26
100	2175,12	779,49	1939,67	0	0	0	0	0	4894,28	407,86	0	457,61	1052,2	420,65

N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total Costo	costo por hora
3	2.147,10	2.485,58	200	84,7	614,05	198,44	225,5	411,66	252,88	0	44,8	247,7	42878,46	22,33
57	572,95	1.223,08	200	84,7	333,12	198,44	225,5	519,35	252,88	3,6	18,12	247,7	21497,95	11,20
194	0	490,46	200	59,29	0	152,46	225,5	556,95	171,98	33	18,12	247,7	9237,46	4,81
33	120,96	757,66	200	0	84,7	198,44	225,5	0	252,88	0	18,12	247,7	12996,53	6,77
100	0,00	441,76	150,00	0	63,53	148,84	225,5	0	252,88	0	18,12	247,7	7915,46	4,12



TABLA 10-2

AÑO 2009

CENTRO: RECURSOS HUMANOS

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo Mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
3	9576	6962,55	12509,8	1031,07	0	0	0	0	30079,42	2506,62	0	2716,03	6245,31	3673,78
57	4624,2	2938,35	6090,36	249,92	0	0	0	0	13902,83	1158,57	0	1276,5	2935,35	1759,63
182	2951,04	565,6	3550,44	47,82	0	0	0	0	7114,9	592,91	0	660,8	1519,32	909,77
194	2556,72	399,51	2765,6	1,31	0	0	0	0	5723,14	476,93	0	534,94	1230,09	723,97
33	3641,4	1828,23	3283,6	46,97	0	0	0	0	8800,2	733,35	0	818,43	1881,92	1107,48
100	2175,12	833,88	1939,68	0	0	0	0	0	4948,68	412,39	0	462,72	1063,88	637,2

N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total Costo	costo por hora
3	2380,42	2620,5	218	84,7	1567,97	269,94	150	250,43	251,88	0	44,8	0	47837,15	24,92
57	29,43	1243,24	218	84,7	0	269,94	150	559,3	251,88	0	18,12	0	21422,42	11,16
182	0	643,4	218	71,39	0	238,48	150	552,25	251,88	5	18,12	0	11692,51	6,09
194	0	516,24	218	71,39	0	238,48	150	559,3	171,48	14,05	18,12	0	9634,26	5,02
33	99,81	789,96	218	84,7	0	269,94	150	0	251,88	0	18,12	0	13672,01	7,12
100	0	450,51	163,5	63,53	0	220,34	150	2,35	251,88	0	18,12	0	7969,99	4,15



TABLA 11-1
AÑO 2008
CENTRO: PROCESOS

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo Mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
18	2951,04	1604,66	3054,6	0	0	3,23	0	12,86	7623,16	635,26	0	712,75	1638,94	670,61
26	4337,52	2430,9	4076,87	0	0	0	0	0	10845,29	903,77	0	1014,06	2331,68	920,94
67	7005,6	4714,23	10315,09	3679,32	0	0	0	0	25714,24	2142,85	0	2146,24	4935,23	1.952,52
158	4553,76	1072,02	1719,36	0	0	0	0	0	7345,14	612,10	0	686,77	1579,18	619,58
238	2169,27	54,24	1421,05	0	0	0	0	0	3644,56	303,71	0	340,76	783,55	166,51
266	1675,47	0	731,63	510,32	0	0	0	0	2917,42	243,12	0	225,07	517,52	0,00

N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total Costo	costo por hora
18	136,91	690,83	200	84,7	0	198,44	225,5	545,2	171,98	0	18,12	247,7	12452,09	6,49
26	304,78	976,73	200	84,7	0	198,44	225,5	554,6	252,88	0	18,12	247,7	17161,36	8,94
67	2.245,20	1.998,72	200	84,7	1199,4	198,44	225,5	539,98	171,98	0	44,8	247,7	39758,41	20,71
158	101,04	661,03	200	84,7	0	198,44	225,5	554,6	252,88	0	18,12	247,7	12087,91	6,30
238	0,00	325,33	200	41,14	0	96,8	225,5	542,85	198,78	0	18,12	247,7	6490,84	3,38
266	0,00	195,64	70,56	0	0	54,77	225,5	453,55	128,61	0	13,59	217,7	4794,86	2,50



TABLA 11-2
AÑO 2009
CENTRO: PROCESOS

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo Mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
18	2951,04	1678,38	3054,6	0	0	5,04	0	20,26	7704,28	642,02	0	720,31	1656,39	992,23
26	4337,52	2539,4	4076,88	101,9	0	0	0	0	11055,7	921,31	0	1024,2	2354,98	1411,43
158	4553,76	1185,89	2368,84	0	0	0	0	0	8108,49	675,71	0	758,17	1743,32	674,5
266	2175,12	45,3	1986,76	420	0	0	0	0	4627,18	385,60	0	398,97	917,42	294,92
276	1812,6	0	1187,4	42,86	0	12,13	15,85	62,43	3105,29	258,77	0	290,37	668,45	0
283	2846,2	0	6783,8	0	0	0	0	0	9630	802,50	0	900,41	2070,45	0
67	5059,6	3527,13	7960,8	2751,78	0	0	0	0	19299,31	1608,28	105752,2	1575,63	3623,63	2135,81
238	479,5	23,97	314,11	1000	0	0	0	0	1817,58	151,47	0	135,5	313,53	0

N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total Costo	costo por hora
18	19,73	701,49	218	84,7	210,59	269,94	150	549,9	171,48	0	18,12	0	12746,85	6,64
26	70,76	997,36	218	84,7	461,25	269,94	150	545,2	251,88	0	18,12	0	17889,32	9,32
158	0	723,22	218	84,7	0	269,94	150	542,85	251,88	0	18,12	0	12785,02	6,66
266	0	360,6	218	41,14	0	168,3	150	571,05	171,48	0	18,12	0	7538,21	3,93
276	0	251,75	93,76	0	0	133,42	150	495,85	85,74	0	9,06	0	4993,32	2,60
283	115,31	631,5	0	0	0	85,95	150	171,55	41,98	0	0	0	12896,74	6,72
67	1399,74	1703,27	248,28	84,7	3553,16	99,22	0	389,07	128,61	0	0	0	32664,80	17,01
238	0	134,21	176,19	0	138,57	0	0	79,9	104,95	0	7,55	0	2772,48	1,44



TABLA 12-1

AÑO 2008

CENTRO: SISTEMAS

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
5	7005,6	3313,11	12077,4	0	0	0	0	0	22396,11	1866,34	0	2094,06	4815,09	1.943,40
143	3498	998,48	2970,61	0	0	40,3	91,65	624,94	8092,03	674,34	0	756,61	1739,72	712,76
156	4337,52	1039,25	4335	0	0	6	7	76,2	9787,97	815,66	0	915,15	2104,35	859,46
164	3498	765,21	1655,4	121,4	0	48,1	56,69	375,16	6415,17	534,60	0	588,48	1353,1	557,57
208	2951,04	221,31	1848,96	0	0	8	15,3	70,88	5092,19	424,35	0	476,1	1094,75	416,12
228	4337,52	135,57	5202,48	0	0	40,83	27,46	389,76	10065,33	838,78	0	941,11	2163,99	674,98
67	7005,6	4714,23	10315,09	3679,32	0	0	0	0	25714,24	2142,85	0	2146,24	4935,23	1.952,52

N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total Costo	costo por hora
5	0	2.024,60	200	84,7	0	198,44	225,5	553,67	252,88	4,5	18,12	247,7	32.964,71	17,17
143	123,69	731,46	200	84,7	0	198,44	225,5	554,32	252,88	3	18,12	247,7	13184,32	6,87
156	304,65	886,82	200	84,7	0	198,44	225,5	552,25	252,88	0	18,12	247,7	15722,84	8,19
164	44,80	570,95	200	84,7	0	198,44	225,5	434,31	252,88	4	18,12	247,7	10607,24	5,52
208	0,00	454,12	200	59,29	0	137,94	225,5	552,25	171,98	51	18,12	247,7	8720,96	4,54
228	339,17	909,13	200	41,14	0	96,8	225,5	551,8	252,88	3	18,12	247,7	15789,54	8,22
67	2.245,20	1.998,72	200	84,7	1199,4	198,44	225,5	539,98	171,98	0	44,8	247,7	39758,41	20,71



TABLA 12-2

AÑO 2009

CENTRO: SISTEMAS

Nº	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo Mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
5	7005,6	3488,21	12077,4	0	0	0	0	0	22571,21	1880,93	0	2110,4	4852,78	2906,08
143	3498	1085,92	2970,6	52,15	0	103	44,7	642,3	8248,97	687,41	0	766,42	1762,24	729,61
156	4337,52	1147,72	4335	41,13	0	8	16	150,96	10012,33	834,36	0	932,3	2143,76	1283,4
164	3498	852,69	1686,12	17,61	0	36,7	107,76	566,07	6620,49	551,71	0	617,38	1419,56	573,54
208	2951,04	295,08	2190,6	800	0	9	20,25	100,3	6337,02	528,09	0	517,72	1276,4	467,5
282	975,48	0	611,18	0	0	2	5	21,72	1608,38	134,03	0	150,38	345,79	0
228	2611,84	130,57	3132,68	0	0	8,4	22,2	193,28	6068,37	505,70	0	567,38	1304,69	988,69
283	2846,2	0	6783,8	0	0	0	0	0	9630	802,50	0	900,41	2070,45	0
67	5059,6	3527,13	7960,8	2751,78	0	0	0	0	19299,31	1608,28	105752,2	1575,63	3623,63	2135,81

Nº	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total Costo	Costo por hora
5	0	2055,46	218	84,7	740,15	269,94	150	580,07	251,88	10	18,12	0	34708,39	18,08
143	0	747,37	218	84,7	0	269,94	150	560,29	251,88	0	18,12	0	13041,12	6,79
156	57,5	907,81	218	84,7	0	269,94	150	570,24	251,88	0	18,12	0	15967,68	8,32
164	0	598,23	218	84,7	0	269,94	150	105,09	251,88	0	18,12	0	10309,55	5,37
208	0	516,73	218	59,29	0	209,44	150	589,76	171,48	58	18,12	0	10071,74	5,25
282	0	110,11	0	0	0	87,54	150	192,7	0	42,58	0	0	2537,1	1,32
228	0	630,16	222,18	0	329,22	48,4	0	343,1	147,82	0	12,08	0	10094,71	5,26
283	115,31	631,5	0	0	0	85,95	150	171,55	41,98	0	0	0	12896,74	6,72
67	1399,74	1703,27	248,28	84,7	3553,16	99,22	0	389,07	128,61	0	0	0	32664,8	17,01



TABLA 13-1

AÑO 2008

CENTRO: SECRETARIA GENERAL

N°	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo Mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
12	4337,52	2611,68	3886,32	0	0	0	0	0	10835,52	902,96	0	1013,14	2329,58	920,17
47	4624,2	3863,24	6404,87	0	0	0	0	0	14892,31	1241,03	0	1392,43	3201,74	1.290,07

N°	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total Costo	costo por hora
12	431,64	976,12	200	84,7	0	198,44	225,5	589,93	252,88	0	18,12	247,7	17310,3	9,02
47	868,17	1.345,88	200	84,7	0	198,44	225,5	573,07	171,98	0	18,12	247,7	23317,68	12,14



TABLA 13-2

AÑO 2009

CENTRO: SECRETARIA GENERAL

Nº	TOTAL SUELDO	TOT.SUB.AN TIGU	TOT.RECOM P.GRATI	TOT.OTROS BONOS	TOT.BONO REPREST	TOT.HOR.E XT.ORDI	TOT.HOR.E XT.FERD	TOT.VAL.HO R.EXTRS	Sueldo Anual	Sueldo mensual	TOTAL OTROS INGRES	TOTAL PAG. IESS 9,35%	TOT.IESS 21,50%	TOT. FONDO RESERV
12	4337,52	2720,19	3886,32	53,5	0	0	0	0	10997,53	916,46	0	1023,25	2352,87	1408,2
47	4624,2	3978,87	6924,88	93,41	0	0	0	0	15621,36	1301,78	0	1451,84	3338,44	1934,52

Nº	IMP.RENTA	TOT.DEC.TE RCERO	TOT.DEC.C UARTO	TOT.VAC.G OZADAS	TOT.VAC.N O.GOZADAS	BONO ANIVERSAR IO Y NAVIDAD	TOTAL CANASTA	TOTAL/LUN CH	TOT.SEGUR O VIDA	TOTAL TRANSPOR TE	TARJETAS COMISARIA TO	TOTAL UNIFORMES	Total Costo	costo por hora
12	70	996,48	218	84,7	0	269,94	150	586,2	251,88	0	18,12	0	17403,92	9,06
47	433,63	1414,11	218	84,7	0	269,94	150	563,33	171,48	0	18,12	0	24217,63	12,61



TABLA 14-1

HOJA DE PARTICIPACIÓN DE PERSONAL EN LAS ACTIVIDADES

CENTRO	PERSONAS		ACTIVIDADES												
			CS-DV-NV01	CS-DV-DP01	CS-DV-SC01	CS-DV-SC02	CS-DV-SC03	CS-DV-SC04	CS-DV-SC05	CS-DV-SC06	CS-DV-SC07	CS-DV-SC08	CS-DV-SC09	CS-DV-SC10	CS-DV-SC11
DEPOSITOS A LA VISTA	Gerente de Negocios Financieros	1		X		X							X		
	Jefe de Captaciones y Servicios	1			X	X									
	Cajero General	1		X	X	X									
	Oficial Operativo de Captaciones	2		X	X	X				X					
	Asistente de Negocios	2	X	X				X	X	X		X	X	X	
	Cajeros	4		X	X	X	X						X		
TOTAL			1	5	4	5	1	1	1	1	1	2	2	1	



TABLA 14-1

CENTRO	PERSONAS		ACTIVIDADES				TOTAL
			CS-DV-SC12	CS-DV-SC13	CS-DV-SC14	CS-DV-SC15	
DEPOSITOS A LA VISTA	Gerente de Negocios Financieros	1					3
	Jefe de Captaciones y Servicios	1			X	X	4
	Cajero General	1				X	4
	Oficial Operativo de Captaciones	2			X	X	6
	Asistente de Negocios	2	X	X		X	12
	Cajeros	4				X	6
TOTAL			1	1	2	5	35



TABLA 14-2

HOJA DE PARTICIPACIÓN DE PERSONAL EN LAS ACTIVIDADES

CENTRO	PERSONAS		ACTIVIDADES									TOTAL
			CS-DP-NV01	CS-DP-DP01	CS-DP-SC01	CS-DP-SC02	CS-DP-SC03	CS-DP-SC04	CS-DP-SC05	CS-DP-SC06	CS-DP-SC07	
DEPOSITOS A PLAZO	Gerente de Negocios Financieros	1		X		X	X					3
	Jefe de Captaciones y Servicios	1		X	X	X				X	X	5
	Cajero General	1		X	X	X						3
	Oficial Operativo de Captaciones	2		X	X	X						3
	Oficial de Negocios de Captaciones	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
	Asistente de Negocios	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
	Cajeros	4		X	X	X						3
TOTAL			2	7	6	7	3	2	2	3	3	35

TABLA 15-1

DEPOSITOS A LA VISTA

PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
NEGOCIAR Y VENDER	Informar al cliente			Asistente de Negocio

PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
DESARROLLAR PRODUCTO	Aperturar cuenta de ahorros	Verificar en el sistema si el cliente consta el listas de cautela y observados	Solicitar certificado emitido por autoridad competente en caso de estar registrado en listas	Asistente de Negocios
			Solicitar autorización al Gerente de Negocios Financieros en caso de ser un PEP	Asistente de Negocios
			Autorizar continuar con la relación comercial	Gerente de Negocios Financieros
		Recibir documentos	Personas Naturales, jurídicas, extranjeros, jubilados analfabetos, menores de edad, albaceas, administradores o mandatarios	Asistente de Negocios
		Ingresar datos al sistema	Datos personales	Asistente de Negocios
			Si se trata de un extranjero solicitar al cliente llene el formulario de la SIB y generar un número de identificación provisional y solicitar al Dep. de Procesos solicite a la SIB un código de extranjero .	
			Ingresar el código de extranjero al sistema y notificar además a las áreas de Crédito, Unidad de Cumplimiento, Cartera, Sistemas, Auditoría y Agencias para efectos de conocimiento y control	
			Condición de la firma	
			Individual, conjunta, antefirma	

DESARROLLAR PRODUCTO	Aperturar cuenta de ahorros	Ingresar las firmas al sistema	Registrar en tarjeta de firmas, la firma del o los clientes. Si la persona es analfabeta se registrará su huella digital, si los titulares son personas jurídicas, o intervienen albaceas, administradores o mandatarios, deben registrar las firmas de las personas autorizadas para movilizar los fondos de las cuentas respectivas	Asistente de Negocios
			Verificar la firma con la cedula de identidad	
		Receptar firma del clientes en formularos reglamentarios	Imprimir formularios: Solicitud de apertura de cuenta Contrato de cuentas de ahorros Registro de Firmas y Libreta de Ahorros u Hoja de Identificación (1ra hoja de la libreta), Declaración de Origen de Fondos	Asistente de Negocios
		Registrar el nombre y rúbrica de responsabilidad en todos los documentos emitidos		Asistente de Negocios
		Indicar al cliente que debe llenar la papeleta de depósito con el valor indicado y realizar el depósito en ventanilla		Asistente de Negocios
		Ingresar en el sistema el depósito	Recibir papeleta de depósito, dinero en efectivo	Cajero
			Verificar en la papeleta conste la información requerida	
		Entregar comprobante de transacción al cliente	Verificar en la libreta la transacción impresa	Cajero
			Colocar sello y rúbrica del cajero en la papeleta o comprobante	
			Imprimir la validación en la papeleta de depósito	
			Generar e imprimir comprobante de depósito	
		Entregar al cliente copia del contrato suscrito y la libreta de ahorros	Devolver los documentos al cliente	Asistente de Negocios
		Establecer el perfil de riesgo del cliente en función de la información proporcionada por el cliente		Asistente de Negocios

DESARROLLAR PRODUCTO	Aperturar cuenta de ahorros	Realizar la verificación de la información proporcionada por el cliente	Visitar a clientes calificados como de perfil de riesgo alto	Asistente de Negocios
			Realizar llamada telefónica a clientes calificados como de perfil de riesgo medio y bajo	
			Firmar el formulario recomendando mantener la cuenta con el cliente.	
		Archivar carpetas del cliente	Informar al Oficial de Cumplimiento se encontró información no congruente	Jefe Operativo de Captaciones
			Archivar en orden secuencial los formularios y documentos personales y entregar a Secretaria General	Asistente de Negocios
			Custodiar los originales de los registros de firmas	Jefe de Captaciones

PROCESOS	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PERSTAR SERVICIO AL CLIENTE	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	Abrir caja	Retirar de la bóveda principal la caja con el efectivo.	Cajero General
			Recontar el efectivo	Cajero General - Cajero
			Solicitar efectivo en caso de requerir al Cajero General	Cajero
			Entregar la cantidad de efectivo solicitada	Cajero General
			Abrir estación de trabajo	Cajero
			Verificar los implementos que va a necesitar en la jornada de trabajo	
			Encender los equipos e ingresar clave de usuario	
		Recibir papeleta de depósito, dinero en efectivo y/o cheque	Si el depósito es en efectivo	
			Verificar en la papeleta: nombre del titular, número de la cuenta, valor en letras, valor en números, número de cheques, fecha del depósito, detalle de cheques y/o del efectivo.	Cajero
			Si la papeleta esta borrosa o con tachones devolver la papeleta al cliente y solicitar se realice de nuevo	Cajero



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTA	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	Recibir papeleta de depósito, dinero en efectivo y/o cheque	Si el depósito es en efectivo verificar que los billetes no sean falsos	Cajero
			Si se detecta o sospecha sobre especie monetaria falsa comunicar al cliente y retener la especie monetaria	Cajero
			Comunicar al Oficial Operativo de Captaciones y entregar la especie	Cajero
			Verificar billete o moneda	Oficial Operativo de Captaciones
			Colocar el sello de especie en verificación	Oficial Operativo de Captaciones
			Llenar el formulario para verificación y reporte al Banco Central del Ecuador. Registrar firma del cliente	Oficial Operativo de Captaciones
			Solicitar copia de la cédula de identidad del cliente.	Oficial Operativo de Captaciones
			Receptar firma del cliente en el formulario. Entregar la copia	Oficial Operativo de Captaciones
			Entregar los formularios al Asistente de Procesos	Oficial Operativo de Captaciones
			Si el depósito es en cheque	
			Verificar en la papeleta: nombre del titular, número de la cuenta, valor en letras, valor en números, número de cheques, fecha del depósito, detalle de cheques. Constatar la firma	Cajero
			Verificar que los cheques no adolezcan de errores o estén caducados Verificar el detalle de cheques y sumatoria en la papeleta	Cajero
		Ingresar la transacción en el sistema.	Verificar que corresponda al titular de la libreta el depósito realizado	Cajero
		Generar e imprimir formulario de comprobante de depósito	Colocar sello y rúbrica del cajero en la papeleta o comprobante	Cajero
			Imprimir la validación en la papeleta de depósito	
		Generar e imprimir formulario de declaración de origen y destino lícito de fondos si el depósito supera los umbrales establecidos por los organismos de control	Solicitar al cliente llene los datos requeridos	Cajero
			Receptar la firma del cliente en la declaración de origen de fondos	
		Entregar al cliente el comprobante de depósito		Cajero



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTA	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque		Si el depósito es en cheque	
			Confirmar cheques	
			Recibir de los cajeros por lo menos 2 veces al día los cheques con sus papeletas de depósito	Oficial Operativo de Captaciones
			Clasificar los cheques por depósitos en libreta o por pagos de Tarjeta de Crédito	Oficial Operativo de Captaciones
			Agrupar los documentos por cajero (lotes)	Oficial Operativo de Captaciones
			Numerar cada agrupación en forma secuencial (lotes)	Oficial Operativo de Captaciones
			Ingresar la información de cada lote y por cada cajero en el sistema: # lote, # cheques, # caja, monto del depósito	Oficial Operativo de Captaciones
			Devolver las papeletas a los cajeros	Oficial Operativo de Captaciones
			Entregar al Cajero General los cheques y la tirilla	Oficial Operativo de Captaciones
			Clasificar por bancos los cheques girados	Cajero General
			Verificar información entregada por el Asistente Operativo Captaciones	Cajero General
			Ingresar en una hoja Excel el detalle de los cheques a depositar en las cuentas de la Institución	Cajero General
			Imprimir detalle de cheques	Cajero General
			Elaborar por separado los depósitos correspondiente a Tarjeta de Crédito y depósitos a la vista	Cajero General
			Entregar la papeleta, el detalle y los cheques al empleado encargado de realizar los depósitos en los bancos	Cajero General
			Recibir los comprobantes luego del depósito	Cajero General
			Entregar la papeleta de depósito de Visa al Oficial Operativo de Captaciones	Cajero General
			Ingresar datos del depósito para generar el traspaso por el valor de cheques por visa	Oficial Operativo de Captaciones
			Adjuntar el comprobante de depósito en el banco al traspaso	Oficial Operativo de Captaciones
			Generar traspaso por el valor del depósito	Oficial Operativo de Captaciones
			Registrar las firmas de responsabilidad en el traspaso	Oficial Operativo de Captaciones
			Enviar traspaso al departamento de contabilidad	Oficial Operativo de Captaciones



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque		Si el depósito es en cheque	
		Debitar cheques devueltos	Si los cheques fueran devueltos recibir cheques del banco en el que la Mutualista realizó el depósito	Oficial Operativo de Captaciones
			Verificar si el cheque corresponde a depósito a la vista	Oficial Operativo de Captaciones
			Ingresar en el sistema en el menú la opción de cheques protestados. Emitir Nota de Débito para Contabilidad y para el cliente por el valor del cheque y la comisión.	Oficial Operativo de Captaciones
			Entregar cheque protestado al Cajero General	Oficial Operativo de Captaciones
			Recibir cheques devueltos y listado	Cajero General
			Ingresar los cheques protestados en el sistema de bancos	Cajero General
			Cuadrar la cuenta de bancos con el Balance de Fondos Disponibles	Cajero General
			Recibir cheques protestados y la nota de débito para el cliente	Asistente de Negocios
			Verificar dirección y números telefónicos	Asistente de Negocios
			Llamar por teléfono para notificar el protesto del cheque	Asistente de Negocios
			Registrar el nombre de quien recibió la llamada, la fecha y hora	Asistente de Negocios
			Entregar el cheque y hacer firmar en el registro	Asistente de Negocios
		Cerrar caja para proceder al cuadre	Ingresar en el sistema la opción correspondiente para obtener el balance diario	Cajero
			Imprimir los "Reportes de Transacciones"	Cajero
			Recontar el dinero en efectivo, verificar depósitos en cheques, ingresos y egresos de caja, libretas cerradas, totales de datos	Cajero
			Cuadrar los valores de depósitos y retiros con los Reportes de Transacciones y el balance	Cajero
		Cerrar caja para proceder al cuadre	Si existe faltante comunicar al Jefe de Captaciones y si no se encuentra el faltante comunicar a la Gerencia de Negocios Financieros y Auditoría Interna. El valor deberá ser cubierto por el cajero que lo generó, el mismo día y por ningún concepto la caja debe cerrar con descuadre.	Cajero General
			Si existe un sobrante elaborar un ingreso de caja por el valor correspondiente	Cajero



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Ejecutar depósitos en efectivo y /o cheque	Cerrar caja para proceder al cuadre	Realizar fajos de 100 billetes cada uno de las diferentes denominaciones	Cajero
			Firmar las tirillas de la calculadora	Cajero
			Detallar en el balance el desglose de efectivo . Firmar el documento	Cajero
			Entregar el balance, las papeletas y el efectivo al Cajero General para verificación y recepción de caja	Cajero
			Recontar el dinero en efectivo, verificar sumas de ingresos y egresos contra totales del balance.	Cajero General
			Verificar que el dinero esté enfajado con tiras de la Mutualista, registrada la fecha y la rúbrica del cajero	Cajero General
			Firmar el balance y guardar las cajas metálicas en la bóveda.	Cajero General
			Entregar las papeletas y el balance a Oficial Operativo de Captaciones para revisión y cuadre de valores	Cajero General
		Archivar documentos	Numerar y archivar papeletas	Asistente de Negocios
			Membretar la faja para archivo de papeletas	Asistente de Negocios
			Entregar las papeletas al Archivo General indicando el número de papeletas de depósitos y retiros del día	Asistente de Negocios

PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Ejecutar retiro de dinero en efectivo y / o cheque	Abrir caja	Retirar de la bóveda principal la caja con el efectivo.	Cajero General
			Recontar el efectivo	Cajero General - Cajero
			Abrir estación de trabajo	Cajero
			Encender los equipos e ingresar clave de usuario	Cajero
		Solicitar efectivo en caso de requerir al Cajero General	Revisar disponibilidad de efectivo	Cajero General
			Si existe disponibilidad sacar el dinero de la bóveda y contar el mismo	Cajero General
			Realizar un traspaso contable para transferencia de fondos entre cajeros	Cajero General
			Registrar iniciales de responsabilidad y revisión	Cajero General
			Recibir traspaso	Cajero
			Contar el dinero recibido	Cajero
			Ingresar transacción motivo en el sistema, por el valor del traspaso	Cajero
			Contar el dinero recibido	Cajero



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Ejecutar retiro de dinero en efectivo y / o cheque	Solicitar efectivo en caso de requerir al Cajero General	Si no existe disponibilidad de dinero comunicar y solicitar al Subgerente Financiera y Administrativa retiro de dinero del banco	Cajero General
			Recibir del porta fundas el dinero, firmar registro de correo interno revisando que el número de sello este correcto	Cajero General
			Contar el dinero retirado del banco. Hacer paquetes con las fajas de la Institución y rubricar las cintas; y, guardar en la bóveda	Cajero General
			Elaborar el ingreso de caja	Cajero General
		Recibir libreta de ahorros, papeleta de retiro, cédula de identidad.	Si la papeleta esta borrosa o con tachones devolver la papeleta al cliente y solicitar se realice de nuevo	Cajero
			Verifique en la papeleta de retiro los siguientes datos: número de cuenta, nombre, valor a retirar: cantidad escrita en números y en letras, ciudad, fecha del retiro y firma o huella digital esté registrada en el anverso y en el reverso de la papeleta; y, que ésta sea igual a la ingresada en el sistema y a la registrada en la papeleta. Verificar la condición de la firma	Cajero
			Si la firma no es igual al registro de firmas digital solicitar al cliente realice la actualización de firmas	Cajero
			Solicitar al cliente la cédula de identidad para verificar la firma registrada en el sistema así como los datos de la Tarjeta de Registro de Firmas original	Asistente de Negocios
			Obtener fotocopia de la cédula y llenar otra Tarjeta donde se registre la nueva firma, debiendo adjuntar la foto de actualización	Asistente de Negocios
			Ingresan los datos en el sistema	Asistente de Negocios
			Escanear la firma y cargarla al sistema	Asistente de Negocios



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Ejecutar retiro de dinero en efectivo y/o cheque	Recibir libreta de ahorros, papeleta de retiro, cédula de identidad.	Si el retiro de la libreta no es realizada por el titular, verificar autorización a nombre de un tercero y solicitar cédula de identidad. Si la persona se encuentra imposibilitada de suscribir las papeletas de retiro, debe actuar en su nombre un mandatario con poder suficiente, otorgado por un Notario Público	Cajero
			Verificar los datos personales en la cédula, en el sistema y la papeleta: , número de la cuenta, valor en letras, valor en números y la fecha del retiro	Cajero
			Si retiro es en efectivo	
			Verificar que el mismo no sobrepase los límites establecidos; caso contrario solicitar autorización al Cajero General	Cajero
			Autorizar transacción	Cajero General
			Si retiro es en cheque	
		Ingresar la transacción en el sistema.	Verificar que en el reverso de la papeleta se registre el nombre al que se girará el cheque	Cajero
			Imprimir la transacción en la libreta	Cajero
			Imprimir la validación en la papeleta	
			Colocar sello e iniciales del cajero en la papeleta.	
			Si el retiro es en efectivo	
		Contar el dinero	Registrar detalle de efectivo en la papeleta, y en la tirilla de la calculadora	Cajero
		Entregar al cliente el dinero, la libreta y la cédula de identidad		Cajero
			Si el retiro es en cheque	
		Entregar la papeleta al Oficial Operativo de Captaciones		Cajero
		Elaborar volante de cheque	Solicitar cheque a Cajero General	Oficial Operativo de Captaciones
		Emitir cheque	Registrar firmas autorizadas para cheques	Cajero General
			Entregar cheque a Asistente de Operaciones Captaciones	Cajero General
		Firmar cheque		Firma autorizada



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Ejecutar retiro de dinero en efectivo y / o cheque	Entregar cheque a Cliente	Registrar firma del cliente en la volante del cheque como constancia de recepción	Cajero
		Cerrar caja para proceder al cuadro	Ingresar en el sistema la opción correspondiente para obtener el balance diario	Cajero
			Imprimir los "Reportes de Transacciones"	Cajero
			Recontar el dinero en efectivo, verificar depósitos en cheques, ingresos y egresos de caja, libretas cerradas, totales de datos	Cajero
			Cuadrar los valores de depósitos y retiros con los Reportes de Transacciones y el balance	Cajero
			Si existe faltante comunicar al Jefe de Captaciones y si no se encuentra el faltante comunicar a la Gerencia de Negocios Financieros y Auditoría Interna. El valor deberá ser cubierto por el cajero que lo generó, el mismo día y por ningún concepto la caja debe cerrar con descuadre.	Cajero General
			Si existe un sobrante elaborar un ingreso de caja por el valor correspondiente	Cajero
			Realizar fajos de 100 billetes cada uno de las diferentes denominaciones	Cajero
			Firmar las tirillas de la calculadora	Cajero
			Detallar en el balance el desglose de efectivo. Firmar el documento	Cajero
			Entregar el balance, las papeletas y el efectivo al Cajero General para verificación y recepción de caja	Cajero
			Recontar el dinero en efectivo, verificar sumas de ingresos y egresos contra totales del balance.	Cajero General
			Verificar que el dinero esté enfajado con tiras de la Mutualista, registrada la fecha y la rúbrica del cajero	Cajero General
			Firmar el balance y guardar las cajas metálicas en la bóveda.	Cajero General
			Entregar las papeletas y el balance a Oficial Operativo de Captaciones para revisión y cuadro de valores	Cajero General
		Archivar documentos	Numerar y archivar papeletas	Asistente de Negocios
			Membretar la faja para archivo de papeletas	Asistente de Negocios
			Entregar las papeletas al Archivo General indicando el número de papeletas de depósitos y retiros del día	Asistente de Negocios

PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Actualizar de saldos	Recibir la libreta de ahorros		Cajero
		Ingresar en el sistema la opción correspondiente para actualización de saldos	Si la libreta no está habilitada indicar al cliente que pase donde el Asistente de Negocios para activar la cuenta	Cajero
			Recibir del cliente la libreta de ahorros y verificar el número de la cuenta y motivo del bloqueo	Asistente de Negocios
			Ingresar en el sistema la opción correspondiente Verificar datos del cliente.	Asistente de Negocios
			Si no es procedente activar la cuenta informar al cliente el motivo. En caso de ser necesario dirigir al Jefe de Captaciones para dar indicaciones al cliente.	Asistente de Negocios
			Indicar al cliente que pase a ventanilla para actualización del saldo de la libreta	Asistente de Negocios
		Ingresar en el sistema la opción correspondiente para actualización de saldos		Cajero
		Imprimir las transacciones en la libreta y el saldo a la fecha de la actualización.		Cajero
		Devolver libreta al cliente		Cajero

PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Emitir certificados sobre cuentas	Solicitar la cédula de identidad y la libreta de ahorros		Asistente de Negocios
		Verificar que el solicitante sea el titular de la cuenta	Comunicar que el certificado se entrega exclusivamente al dueño de la cuenta; por excepción el Jefe de Captaciones podrá autorizar a un tercero.	Asistente de Negocios
		Ingresar en el sistema en la opción correspondiente los datos del cliente. Seleccionar el período a informar. Escribir referencia sobre la cuenta. Imprimir	El sistema genera automáticamente el débito a la cuenta del cliente por el valor correspondiente	Asistente de Negocios
		Firmar certificado		Jefe de Captaciones
		Entregar el certificado al cliente		Asistente de Negocios

PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Anular número de cartola de libreta de ahorros	Recibir notificación del cliente sobre el robo, pérdida o destrucción de la libreta		Asistente de Negocios
		Llenar notificación para la firma del cliente		Asistente de Negocios
		Verificar con la cédula de identidad el número de cuenta y saldo		Asistente de Negocios
		Bloquear con el código correspondiente el valor o saldo de la cuenta	Saldo menor al mínimo establecido Llenar y entregar el formulario de notificación para 1 publicación en la prensa	Asistente de Negocios

PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Anular número de cartola de libreta de ahorros	Bloquear con el código correspondiente el valor o saldo de la cuenta	Saldo mayor al mínimo establecido	Asistente de Negocios
			Llenar y entregar el formulario para 3 publicaciones en la prensa	
		Recibir del cliente el o los ejemplares de las publicaciones en la prensa, o la factura de la publicación	Verificar datos y fecha (s) de la publicación (es), constatar que se hayan cumplido los plazos establecidos	Asistente de Negocios
		Ingresar en el sistema los datos del cliente para emitir un duplicado de la libreta		Asistente de Negocios
		Ingresar en el sistema el número de una nueva cartola	Ingresar en el sistema la transferencia del saldo de la cuenta anulada a la nueva cartola	Asistente de Negocios
			Ingresar el levantamiento de la condición de bloqueo	Asistente de Negocios
		Imprimir la tarjeta Apertura de Cuenta	Imprimir la hoja de identificación del cliente y la cartola	Asistente de Negocios
			Adjuntar la tarjeta de registro de firmas original conjuntamente con la nueva tarjeta y los recortes de las publicaciones	
			Guardar en el archivo secuencial de tarjetas de cuentas de ahorros	
		Entregar al cliente la nueva cartola de ahorros con el saldo de la cuenta anterior.		Asistente de Negocios

PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Brindar servicios operativos	Debitar o acreditar cuentas de ahorros		
		Recibir base de datos		Oficial Operativo de Captaciones
		Subir información al sistema		Oficial Operativo de Captaciones
		Ejecutar en el sistema la opción de débito o crédito		Oficial Operativo de Captaciones
		Generar traspaso contable		Oficial Operativo de Captaciones
		Firmar traspaso contable		Oficial Operativo de Captaciones
		Revisar y firmar traspaso contable		Jefe Operativo de Captaciones
		Enviar el traspaso contable al departamento de Contabilidad para revisión y cuadre		Oficial Operativo de Captaciones
		TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
		Bloquear o desbloquear cuentas de ahorros		
		Recibir la autorización escrita con la disposición de bloqueo o desbloqueo del departamento pertinente		Asistente Operativo de Captaciones



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Brindar servicios operativos	Utilizar la opción dentro del subsistema de bloqueos, para realizar el bloqueo o el levantamiento de éste	Registrar sus iniciales en los documentos	Asistente Operativo de Captaciones
		Informar al departamento solicitante cuando se haya cumplido con requerimiento		Asistente Operativo de Captaciones
		Archivar autorización escrita por medio de la cual si dispone y justifica la medida dispuesta		Asistente Operativo de Captaciones
		* Providencias judiciales		
		Recibir de la Gerencia General los oficios, circulares, etc., en las que se señalan las medidas cautelares provenientes de las diferentes instancias		Asistente Operativo de Captaciones
		Revisar el documento y analizar la disposición recibida para que pueda proceder de la manera requerida		Asistente Operativo de Captaciones
		Ingresar en el sistema, verificar mediante el número de cédula o RUC y el nombre indicado en el oficio corresponde a un cliente de la Mutualista.		Asistente Operativo de Captaciones
		Elaborar oficio con la información pertinente y devolver el trámite para la firma y envío correspondiente.		Asistente Operativo de Captaciones
		* SIB		
		Copiar la información depositada en el buzón de la página web de la SIB y guardar en un archivo de su computadora.		Asistente Operativo de Captaciones
		Revisar las providencias y medidas cautelares y clasificar por asunto.		Asistente Operativo de Captaciones
		Ingresar en el sistema y verificar mediante el número de cédula o RUC y el nombre indicado en el oficio si corresponde a un cliente de la Mutualista	En caso de que forme parte de la base de datos uno o más nombres de los que se encuentran detallados en las providencias, Ingresar en el menú con la opción correspondiente los datos del cliente,	Asistente Operativo de Captaciones
		Elaborar el oficio para el organismo pertinente informando que se ha dado cumplimiento con lo dispuesto o requiriendo mayor información en caso de ser necesario.		Asistente Operativo de Captaciones
		Enviar la correspondencia		Asistente Operativo de Captaciones
		Archivar una copia y otra entregar al Archivo General.		Asistente Operativo de Captaciones



PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Brindar servicios operativos	Ejecutar Ingreso de Caja		
		Recibir del cliente el Ingreso de Caja,		Cajero
		Recibir el dinero, verificar el valor		Cajero
		Procesar la transacción en el sistema,		Cajero
		Colocar su sello y firma en el documento.		Cajero
		Retener el documento original y entregar la copia al cliente.		Cajero
		Ejecutar Egreso de Caja		
		Recibir al cliente el egreso de caja		Cajero
		Verificar que el documento esté correctamente lleno y autorizado.		Cajero
		Procesar en el sistema la transacción		Cajero
		Colocar sello y firmar el documento.		Cajero
		Retener el documento original y entregar la copia y el dinero al cliente.		Cajero
		Cobrar por consumos de tarjeta de crédito		
		Recibir papeleta de depósito VISA, dinero en efectivo y/o cheque	Si el depósito es en efectivo	
			Verificar en la papeleta: nombre del depositante, número de la cuenta, valor en letras, valor en números, número de cheques, fecha del depósito, detalle de cheques y/o del efectivo.	Cajero
			Si la papeleta esta borrosa o con tachones devolver la papeleta al cliente y solicitar se realice de nuevo	Cajero
			Si el depósito es en efectivo verificar que los billetes no sean falsos	Cajero
			Si se detecta o sospecha sobre especie monetaria falsa comunicar al cliente y retener la especie monetaria	Cajero
			Comunicar al Oficial Operativo de Captaciones y entregar la especie	Cajero
			Verificar billete o moneda	Oficial Operativo de Captaciones
			Colocar el sello de especie en verificación	Oficial Operativo de Captaciones

PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Brindar servicios operativos	Recibir papeleta de depósito VISA, dinero en efectivo y/o cheque	Llenar el formulario para verificación y reporte al Banco Central del Ecuador. Registrar firma del cliente	Oficial Operativo de Captaciones
			Solicitar copia de la cédula de identidad del cliente.	Oficial Operativo de Captaciones
			Receptar firma del cliente en el formulario. Entregar la copia	Oficial Operativo de Captaciones
			Entregar los formularios, copia de la cédula de identidad, copia del billete y billete sellado al Asistente de Procesos	Oficial Operativo de Captaciones
			Si el depósito es en cheque	
			Verificar en la papeleta: nombre del depositante, número de la cuenta, valor en letras, valor en números, número de cheques, fecha del depósito, detalle de cheques .	Cajero
			Verificar que los cheques no adolezcan de errores o estén caducados Verificar el detalle de cheques y sumatoria en la papeleta	Cajero
		Ingresar la transacción en el sistema.		Cajero
		Generar e imprimir formulario de comprobante de depósito	Colocar sello y rúbrica del cajero en la papeleta o comprobante	Cajero
			Imprimir la validación en la papeleta de depósito	
		Generar e imprimir formulario de declaración de origen y destino lícito de fondos si el depósito supera los umbrales establecidos por los organismos de control	Solicitar al cliente llene los datos requeridos	Cajero
			Receptar la firma del cliente en la declaración de origen de fondos	
		Entregar al cliente el comprobante de depósito		Cajero
			Si el depósito es en cheque	
		Confirmar cheques	Recibir de los cajeros por lo menos 2 veces al día los cheques con sus papeletas de depósito	Oficial Operativo de Captaciones
			Clasificar los cheques por depósitos en libreta o por pagos de Tarjeta de Crédito	Oficial Operativo de Captaciones
			Verificar que los valores ingresados por el cajero en efectivo y cheques sean iguales al balance transacción 1720 y 320	Oficial Operativo de Captaciones
			Sumar en la calculadora el valor de los cheques	
			Entregar al Cajero General los cheques y la tirilla	



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Brindar servicios operativos	Confirmar cheques	Clasificar por bancos los cheques girados	Cajero General
			Verificar información entregada por el Oficial Operativo de Captaciones	Cajero General
			Ingresar en una hoja Excel el detalle de los cheques a depositar en las cuentas de la Institución	Cajero General
			Imprimir detalle de cheques	Cajero General
			Elaborar por separado los depósitos correspondiente a Tarjeta de Crédito y depósitos a la vista	Cajero General
			Entregar la papeleta, el detalle y los cheques al empleado encargado de realizar los depósitos en los bancos	Cajero General
			Recibir los comprobantes luego del depósito	Cajero General
			Entregar la papeleta de depósito de Visa al Oficial Operativo de Captaciones	Cajero General
			Si el depósito es en cheque	
			Si los cheques fueran devueltos recibir cheques del banco en el que la Mutualista realizó el depósito	Oficial Operativo de Captaciones
			Verificar si el cheque corresponde a depósito a tarjeta de crédito	Oficial Operativo de Captaciones
			Entregar cheque protestado al Departamento Visa	Oficial Operativo de Captaciones
		Pagar avances en efectivo Tarjeta de Crédito		
		Recibir 3 ejemplares del voucher debidamente autorizado y aprobado por el Asistente de Negocios Visa		Cajero
		Verificar en el voucher : nombre del titular, número de la tarjeta , valor, fecha, plazo y firma del cliente.		Cajero
		Ingresar la transacción en el sistema.		Cajero
		Colocar sello y rúbrica del cajero en todos los ejemplares del voucher		Cajero
		Recontar el dinero a pagar en presencia del cliente		Cajero
		Entregar copia del comprobante y el dinero al cliente		Cajero



PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Cerrar cuenta de ahorros	Recibir instrucción del cliente en el sentido de que desea cerrar la cuenta que mantiene en la Institución		Asistente de Negocios
		Solicitar cédula de identidad y comprobar que es el titular de la cuenta .		Asistente de Negocios
		Verificar en el sistema si el cliente tiene créditos vigentes en la entidad.	Informar que no puede cerrar la cuenta mientras mantenga un crédito vigente.	Asistente de Negocios
		Entregar al cliente el formulario de solicitud de cierre de cuenta.		Asistente de Negocios
		Correr el proceso de cierre de cuenta	Consultar en el sistema el saldo de la cuenta a la fecha del requerimiento de cierre	Asistente de Negocios
			Ingresar en el sistema la opción para generar los intereses hasta la fecha de corte	
		Indicar al cliente el valor correspondiente a capital e intereses para que proceda a llenar la papeleta de retiro y realizar el retiro		Asistente de Negocios
		Recibir la libreta, la cédula, y la papeleta de retiro		Cajero
		Realizar proceso de retiro con la opción correspondiente al cierre de cuenta	Imprimir la transacción de cierre y verificar que el saldo de la cuenta sea cero.	Cajero
		Colocar en la libreta el sello de cuenta cerrada		Cajero
		Entregar al cliente el dinero recontado, la cédula y la libreta cerrada		Cajero
		Generar un listado de cuentas cerradas (fin de mes)	Realizar informe para el departamento de Contabilidad reportando el número de cuentas cerradas y el valor total por este concepto	Asistente de Negocios

PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Emitir tarjetas de débito	Solicitar al cliente la cédula original o el pasaporte y obtener una copia.		Asistente de Negocios de Captaciones
		Ingresar en el sistema, en la opción correspondiente, los datos del cliente e imprimir la Solicitud de Tarjeta Juntos, el Contrato, y el formulario de transparencia de la información que incluye los costos en los que va incurrir el cliente.		Asistente de Negocios de Captaciones
		Entregar el formulario al cliente para que los revise y firme como constancia de su aceptación.		Asistente de Negocios de Captaciones



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Emitir tarjetas de débito	Verificar los datos en el Sistema, registrar su firma en "elaborado" y enviar al Gerente de Negocios Financieros para la firma correspondiente.		Asistente de Negocios de Captaciones
		Firmar documento		Gerente de Negocios Financieros
		Archivar el contrato de la Tarjeta y adjuntar la copia de la cédula o pasaporte del cliente a la Solicitud de la tarjeta.		Asistente de Negocios de Captaciones
		Crear un archivo de tarjetas solicitadas y enviar vía archivo FTP al Banco emisor para la generación de las mismas.		Oficial Operativo de Captaciones
		Imprimir el traspaso contable generado automáticamente por el Sistema por los costos de tarjeta, tanto de emisión como de renovación semestral,	Revisar y firmar en el casillero correspondiente, y receptor la firma del Jefe Operativo de Captaciones y	Oficial Operativo de Captaciones
		Revisar y firmar traspaso contable		Jefe Operativo de Captaciones
		Entregar traspaso en el departamento de Contabilidad para su cuadre y archivo.		Oficial Operativo de Captaciones
		Recibir del Banco emisor las tarjetas de débito ya emitidas.		Oficial Operativo de Captaciones
		Verificar con el listado de tarjetas solicitadas y proceda a separar las tarjetas por Matriz y Agencias; envíe a cada una en fundas de seguridad, previa la información del envío por Mail a cada Jefe de Agencia		Oficial Operativo de Captaciones
		Notificar telefónicamente al cliente para que se acerque a retirar su tarjeta.		Asistente de Negocios de Captaciones
		Entregar tarjeta de débito	Verificar en la cédula o pasaporte la identidad del cliente	Asistente de Negocios de Captaciones
			Recibir la firma del cliente en el comprobante de entrega de la tarjeta	
			Proceder a cambiar el status de la tarjeta en el Sistema del emisor y de la Mutualista Azuay	
		Archivar el comprobante de entrega de la tarjeta debidamente firmada por el cliente junto a la solicitud, el contrato, el documento de transparencia de información y la copia de la cédula o pasaporte del cliente.		Asistente de Negocios de Captaciones



PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Bloquear tarjetas de débito	Recibir la notificación de pérdida de la tarjeta de debito		Asistente de Negocios de Captaciones
		Proceder a bloquear en el Sistema de emisor y en el de la Mutualista Azuay.		Asistente de Negocios de Captaciones
		Llenar una Solicitud de Tarjeta débito indicando que es por pérdida y el proceso será igual al de una solicitud de Tarjeta nueva.		Asistente de Negocios de Captaciones
		Si el cliente desea que se emita una nueva tarjeta de débito se sigue el mismo proceso de emisión de tarjeta nueva		Asistente de Negocios de Captaciones
		Si el cliente no desea la emisión de una nueva tarjeta se procede a la cancelación de la misma		

PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Cambiar clave de seguridad de tarjetas de debito	Receptar el deseo del cliente de cambio de claves de seguridad		Asistente de Negocios de Captaciones
		Solicitar al cliente la cédula o pasaporte y la tarjeta		Asistente de Negocios de Captaciones
		Ingresar los datos en el aplicativo del sistema del Banco emisor y solicitar una nueva clave		Asistente de Negocios de Captaciones
		Anotar la clave generada en el formulario de Solicitud de Clave		Asistente de Negocios de Captaciones
		Entregar clave al cliente.		Asistente de Negocios de Captaciones

	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Cargar y cuadrar cajero automático	Carga de Cajeros automáticos		
		Planificar dos veces a la semana el requerimiento de dinero para los cajeros ATM		Jefe Operativo de Captaciones
		Presentar planificación a la Gerencia de Negocios Financieros para aprobación		Jefe Operativo de Captaciones
		Aprobar planificación para carga de cajeros ATM		Gerente de Negocios Financieros
		Solicitar el monto de dinero en efectivo aprobado en la programación al Cajero General		Jefe Operativo de Captaciones
		Recibir el requerimiento y coordinar con la Subgerencia Financiera para entregar el dinero al responsable del ATM.		Cajero General



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Cargar y cuadrar cajero automático	Realizar un egreso en el Sistema por el valor del dinero entregado	Imprimir el documento contable	Cajero General
			Revisar documento contable y firmar	Cajero General
			Enviar documento contable a Contabilidad para respaldo de la transacción.	Cajero General
		Recibir el dinero	Recontar el dinero para su seguridad	Cajero operador del ATM
		Ingresar en el Sistema	Imprimir el comprobante contable	Cajero operador del ATM
			Revisar documento contable y firmar	Cajero operador del ATM
			Revisar documento contable y firmar	Jefe Operativo de Captaciones
			Enviar a Contabilidad para su cuadre y archivo	Cajero operador del ATM
		Ingresar la clave de acceso al Sistema del ATM con un teclado interno	Poner al cajero en modo de mantenimiento,	Cajero operador del ATM
			Imprimir 2 tiras auditoras de cuadre de cajero, una para su respaldo del cuadre y otra para el Cajero General para fines auditables.	Cajero operador del ATM
		Firmar el registro de entrada y salida anotando la fecha, hora y motivo del ingreso		Cajero operador del ATM
		Borrar en el sistema del ATM el contador de billetes de modo que el saldo quede en cero.		Cajero operador del ATM
		Retirar la gaveta de rechazos y revisar si existen billetes retenidos en el cartucho de rechazos	De existir billetes en mal estado retírelos del ATM y canjee con billetes buenos para el cajero,	Cajero operador del ATM
		Clasificar los billetes según su denominación y colocar en la gaveta respectiva	Recontare todo el dinero de las gavetas	Cajero operador del ATM
			Tomar nota del saldo en la tira auditora para facilidad del cuadre	
		Revisar si el dinero recontado está de acuerdo con la tira auditora,	Si no coincide realizar un chequeo detallado de todas las transacciones realizadas	Cajero operador del ATM
		Realizar el corte del Log para obtener información detallada de transacciones: número de cajero, valor de retiro, número de cuenta y hora, necesarios para cualquier reclamo por parte del cliente.		Cajero operador del ATM
		Imprimir nuevamente 2 tiras auditoras para respaldo de su cuadre y otra para el cuadre general		Cajero operador del ATM
		Cerrar la bóveda de seguridad		Cajero operador del ATM
		Dar inicio de día y poner nuevamente en funcionamiento al cajero ATM.		Cajero operador del ATM

PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Cargar y cuadrar cajero automático	Cuadrar Cajeros automáticos		
		Generar un balance diario de cuadre y cruce la información con el formato de las tiras auditoras	En el caso de que no cuadre revisar el detalle de las operaciones realizadas en el cajero y haga los ajustes necesarios	Oficial Operativo de Captaciones
		Archivar el balance diario junto a las tiras auditoras		Oficial Operativo de Captaciones

PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Cuadrar operaciones realizadas en el cajero automático	Al fin del día se ejecuta la afectación a las cuentas de ahorro por la transacción realizada por los clientes, el sistema genera automáticamente un traspaso contable y un listado por el valor de las transacciones y de la comisión.		Oficial Operativo de Captaciones
		Imprimir todas las mañanas los traspasos y listados por las transacciones .	Revisar si el traspaso esta correcto	Oficial Operativo de Captaciones
		Entregar al Jefe Operativo de Captaciones para su revisión y firma		Oficial Operativo de Captaciones
		Revisar y firmar traspaso contable		Jefe Operativo de Captaciones
		Entregar los traspasos y sus respaldos debidamente autorizados al departamento de Contabilidad para su revisión y cuadre.		Oficial Operativo de Captaciones
		Compensar cuentas contables con el banco emisor		
		Generar diariamente un listado para el cuadre de transacciones.	El Banco emisor enviará un listado de las transacciones y un Mail con información para la compensación.	Oficial Operativo de Captaciones
		Revisar la información recibida y verificar que no existan diferencias entre los listados	De existir diferencia, imprimir las novedades de cuadre diario del cajero y identificar si son de clientes de Mutualista Azuay o de otras instituciones	Oficial Operativo de Captaciones
			Si son clientes de Mutualista Azuay identificar el número de cuenta mediante los listados y elaborar un traspaso para contabilizar el error según sea el caso	
			En el caso de que no sean clientes de Mutualista Azuay, notificar al Banco emisor por Mail el reclamo correspondiente e igualmente elaborar un traspaso para contabilizar la diferencia en una cuenta transitoria.	



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Cuadrar operaciones realizadas en el cajero automático	Confirmar por Mail, si no existen diferencias, el valor de la compensación en la cuenta corriente del Banco emisor y elaborar un traspaso para su contabilización adjuntando el mail como respaldo.		Oficial Operativo de Captaciones
		Firmar traspaso contable		Oficial Operativo de Captaciones
		Revisar y firmar traspaso contable		Jefe Operativo de Captaciones
		Enviar el traspaso contable para revisión y cuadre		Oficial Operativo de Captaciones

PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Cancelar tarjetas de débito	Receptar el deseo del cliente de cancelar la tarjeta		Asistente de Negocios de Captaciones
		Solicitar la entrega de la tarjeta de débito		Asistente de Negocios de Captaciones
		Llenar a pedido del cliente el formulario indicando el deseo de cancelar la tarjeta, imprimir y hacer firmar el documento al cliente		Asistente de Negocios de Captaciones
		Solicitar firmar el documento al cliente		Asistente de Negocios de Captaciones
		Ingresar los datos en el Sistema tanto de Mutualista Azuay como del Banco emisor, firmar el formulario en elaborado y archivar		Asistente de Negocios de Captaciones
		Imprimir mensualmente un informe del Sistema del Banco emisor de todas las tarjetas canceladas y poner en conocimiento del Jefe de Captaciones para su análisis y toma de decisiones		Asistente de Negocios de Captaciones
		Conocer informe de tarjetas canceladas		Jefe de Captaciones

PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Realizar o recibir transferencias	Recibir transferencias (SPI)		
		Ingresar clave en la página Web del Banco Central del Ecuador		Oficial Operativo de Captaciones
		Bajar el archivo de trasferencias		Oficial Operativo de Captaciones
		Trasformar archivo a formato establecido		Oficial Operativo de Captaciones
		Subir archivo al sistema	Revisar si archivo está correcto	Oficial Operativo de Captaciones
			Si el archivo no esta correcta realizar correcciones manualmente	



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Realizar o recibir transferencias	Clasificar las trasferencia	Si el pago es para la tarjeta de crédito extraer transacciones del archivo	Oficial Operativo de Captaciones
			Elaborar traspaso manualmente por el valor correspondiente	Oficial Operativo de Captaciones
			Entregar una copia de la transferencia con los datos del pago al departamento de Visa	Oficial Operativo de Captaciones
			Si el paga es para un clientes proceder con el crédito con la opción correspondiente	Oficial Operativo de Captaciones
			Si existen todos los clientes imprimir un traspaso de los créditos y del débito con su listado, generados automáticamente	Oficial Operativo de Captaciones
			Revisar y firmar el traspaso	Oficial Operativo de Captaciones
			Revisar y firmar el traspaso	Jefe Operativo de Captaciones
			Enviar a Contabilidad para su cuadro y archivo	Oficial Operativo de Captaciones
			Si no existen todos los clientes Generar un archivo con los nombres de las personas que no fueron acreditadas	Oficial Operativo de Captaciones
			Elaborar traspaso para contabilizar el reverso	Oficial Operativo de Captaciones
			Revisar y firmar el traspaso	Oficial Operativo de Captaciones
			Revisar y firmar el traspaso	Jefe Operativo de Captaciones
			Enviar a Contabilidad para su cuadro y archivo	Oficial Operativo de Captaciones
		Generar un archivo indicando las trasferencias realizadas y no realizadas		Oficial Operativo de Captaciones
		Ingresar en la página Web del BCE y proceder del evito de la información	Imprimir el reporte de la confirmación	Oficial Operativo de Captaciones
			Archivar el reporte y el mail	
		Llevar un control de montos y frecuencia de trasferencias recibidas por cliente		Jefe Operativo de Captaciones
		Entregar diariamente, vía e-mail, al Oficial de Cumplimiento la información de todas las operaciones y transacciones recibidas mediante el SPI, en formato Excel		Jefe Operativo de Captaciones

PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Realizar o recibir transferencias	Realizar transferencias (SPL)		
		Receptar el requerimiento del cliente de realización de transferencia a otra institución financiera		Oficial Operativo de Captaciones
		Entregar al cliente la Solicitud de transferencia y solicitar que lo llene con la información solicitada	Si el Monto supera el valor establecido por los Organismos de control entregar al cliente el formulario de Declaración de Origen y Destino Lícito de Fondos	Oficial Operativo de Captaciones
		Ingresar en el sistema, en la opción que corresponda, y verificar la firma del cliente		Oficial Operativo de Captaciones
		Ingresar en el sistema, en la opción que corresponda, y verificar la disponibilidad de saldo en la cuenta del cliente	Copiar número de referencia de transferencia	Oficial Operativo de Captaciones
			Copiar número de la cuenta de la Institución Financiera a la que se va a realizar la transferencia	Oficial Operativo de Captaciones
		Ingresar en el sistema, en la opción que corresponda, el número de cuenta del cliente, el nombre del cliente, el número de cuenta del beneficiario, el nombre del beneficiario y el motivo de la transferencia	Aceptar la operación en el sistema, generándose automáticamente el débito de la cuenta del cliente, verificar si el debito se realizo correctamente	Oficial Operativo de Captaciones
			Imprimir el traspaso contable	Oficial Operativo de Captaciones
		Ingresar en la página Web del Banco Central del Ecuador/ pagos en línea/ transferencias a terceros	Ingresar el número de transferencia, valor, nombre del cliente, cuenta de ahorros, cédula de identidad, nombre del beneficiario número de la cuenta, cédula de identidad y motivo	Oficial Operativo de Captaciones
			Imprimir tres ejemplares del reporte generado, adjuntar la primera copia a la solicitud de transferencia, colocar sello de procesado y rubrica. La segunda copia adjuntar al traspaso contable La tercera copia se entrega al cliente	Oficial Operativo de Captaciones
		Enviar documento Contable al departamento de Contabilidad para su contabilización, cuadro y archivo		Oficial Operativo de Captaciones
		Enviar e-mail al Analista Financiero comunicando las transferencia que se encuentran procesando con su respectivo monto		Oficial Operativo de Captaciones



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Realizar o recibir transferencias	Revisar la documentación entregada por el Oficial Operativo de Captaciones		Jefe Operativo de Captaciones
		Ingresar en la página web del Banco Central y revisar la información y autorizar todas las transferencias procesadas en el día		Jefe Operativo de Captaciones
		Entregar, al día siguiente, los formularios firmados por los clientes al Oficial de Cumplimiento		Jefe Operativo de Captaciones

TABLA 15-2

DEPOSITOS A PLAZO

PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
NEGOCIAR Y VENDER	Informar al cliente			Oficial de Negocios de Captaciones

PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
DESARROLLAR PRODUCTO	Emitir certificado de depósito a plazo	Solicitar la entrega de formularios (número promedio de uso en el mes)	Solicitar al Oficial de Custodia el número de formulario requeridos por el Oficial de Negocios de Captaciones	Jefe Operativo de Captaciones
			Entregar el número de formularios solicitados	Oficial de Custodia de Valores
			Verificar que el número este correcto y archivar en caja de seguridad	Oficial de Negocios de Captaciones
		Verificar en el sistema si el cliente consta el listas de cautela y observados	Solicitar certificado emitido por autoridad competente en caso de estar registrado en listas	Oficial de Negocios de Captaciones
			Solicitar autorización al Gerente de Negocios Financieros en caso de ser un PFP	
		Recibir los documentos establecidos para personas naturales o jurídicas	Obtener fotocopias de los documentos personales	Oficial de Negocios de Captaciones
		Consultar plazo del depósito y establecer tasa de interés		Oficial de Negocios de Captaciones
		Establecer forma del depósito	Si el depósito es en efectivo	
			Generar un ingreso de caja por el valor del certificado	Oficial de Negocios de Captaciones
			Dirigir al cliente a caja para realizar el depósito	Oficial de Negocios de Captaciones
			Realizar transacción de depósito en efectivo	Cajero
			Si el depósito supera los umbrales establecidos por los organismos de control se genera formulario de declaración de origen y destino lícito de fondos y se hace llenar al cliente y firmar	Cajero
			Firmar el ingreso de caja. Entregar copia al cliente	Cajero
			Indicar al cliente que se dirija a Inversiones	Cajero



DESARROLLAR PRODUCTO	Emitir certificado de depósito a plazo	Establecer forma del depósito	Si el depósito es en cheque	
			* Cliente con cuenta de ahorros	
			Realizar el depósito en la cuenta del cliente	Oficial de Negocios de Captaciones
			Pedir autorización al Jefe de Captaciones para efectivización del cheque	Oficial de Negocios de Captaciones
			Autorizar la efectivización del cheque	Jefe de Captaciones
			Generar el traspaso contable	Oficial de Negocios de Captaciones
			Efectivizar el valor del cheque en la cuenta del cliente. Ingresar por el canje creando un lote solo para cheques confirmados. Ingresar el valor del cheque en la cuenta contable asignada para "inversiones cheques en tránsito "	Oficial Operativo de Captaciones
			Realizar la Nota de Débito por el valor de la inversión	Oficial Operativo de Captaciones
			* Cliente sin cuenta de ahorros	
			Generar el traspaso contable	Oficial de Negocios de Captaciones
			Entregar los documentos a Caja para su ingreso	Oficial de Negocios de Captaciones
			Realizar el ingreso y egreso en el sistema con las opciones utilizando los motivos y transacciones asignadas para este proceso	Cajero
			Firmar en el traspaso contable y devolver lo Oficial de Negocios de Captaciones	Cajero

DESARROLLAR PRODUCTO	Emitir certificado de depósito a plazo	Establecer forma del depósito	Si el depósito es a través de débito de cuenta	
			Verificar con la cédula de identidad y número de la cuenta que el beneficiario del certificado sea el titular ; caso contrario, solicitar autorización por parte del titular (papeleta de retiro), en este caso se procederá como un depósito en efectivo)	Oficial de Negocios de Captaciones
			Generar el comprobante contable y receptor firma del cliente	Oficial de Negocios de Captaciones
			Solicitar al Oficial Operativo de Captaciones proceda a realizar el débito de la cuenta del cliente	Oficial de Negocios de Captaciones
			Proceder al débito de la cuenta y acreditar en la cuenta correspondiente	Oficial Operativo de Captaciones
		Ingresar en el sistema los datos del cliente, el valor, el plazo, la tasa de interés. Imprimir el certificado y comprobante de retención	Colocar sello indicando el tipo de firma (conjunta o indistinta)	Oficial de Negocios de Captaciones
			Colocar sellos: Nominativo y Original	
			Proteger con sello de seguridad	
		Firmar el certificado		Oficial de Negocios de Captaciones
		Entregar al cliente el certificado original y retención adjunto a los documentos personales	El duplicado de la retención archivar como respaldo y para el cuadre contable correspondiente	Oficial de Negocios de Captaciones
		Establecer el perfil de riesgo del cliente en función de la información proporcionada por el cliente		Oficial de Negocios de Captaciones
		Realizar la verificación de la información proporcionada por el cliente	Visitar a clientes calificados como de perfil de riesgo alto	Oficial de Negocios de Captaciones
			Realizar llamada telefónica a clientes calificados como de perfil de riesgo medio y bajo	

DESARROLLAR PRODUCTO	Emitir certificado de depósito a plazo	Realizar la verificación de la información proporcionada por el cliente	Firmar el formulario recomendando mantener la cuenta con el cliente.	Oficial de Negocios de Captaciones
			Informar al Oficial de Cumplimiento que se encontró información no congruente	Jefe Operativo de Captaciones
		Archivar carpetas del cliente		Oficial de Negocios de Captaciones
		Realizar cuadro	Generar e imprimir balances diarios para cuadro	Oficial de Negocios de Captaciones
			Clasificar los documentos por productos	Oficial de Negocios de Captaciones
			Realizar cuadro de: comprobantes contables, contra detalle de certificados, retenciones, existentes y los datos de los balances	Oficial de Negocios de Captaciones
			Registrar la firma de responsabilidad y entregar al Jefe de Captaciones para su aprobación	Oficial de Negocios de Captaciones
			Revisar los documentos y autorizar registrando la firma en los documentos	Jefe Operativo de Captaciones
			Entregar a Contabilidad para cuadro del balance general y archivo	Oficial de Negocios de Captaciones
			Revisar y controlar periódicamente los formularios numerados de los Certificados a Plazo. (utilizados, anulados, disponibles) Cuadrar con último requerimiento a	Jefe Operativo de Captaciones

PROCESO	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Renovar certificado de depósito	Generar e imprimir listado con fecha de vencimiento de los certificados		Oficial de Negocios de Captaciones
		Llamar al cliente a recordar la fecha del vencimiento de su certificado	Registrar en el listado la gestión realizada	Oficial de Negocios de Captaciones
		Verificar cuando el cliente solicite la renovación, que el plazo venza ese día o ya esté vencido		Oficial de Negocios de Captaciones

PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Renovar certificado de depósito	Solicitar la cédula de identidad y el certificado de depósito original.	Verificar los datos personales del titular, apoderado o representante y las condiciones de la firma	Oficial de Negocios de Captaciones
		Sacar del archivo la copia del certificado a renovar	Retener el documento original entregado al cliente y tanto en éste como en la copia que se mantiene en la Institución, colocar un sello con la lectura de Cancelado, así como la fecha de la cancelación	Oficial de Negocios de Captaciones
		Informar al cliente sobre la tasa vigente, el valor del interés que se generará en el plazo escogido y el valor por el concepto de impuestos		Oficial de Negocios de Captaciones
		Ingresar en el sistema con la opción renovación los datos del certificado	Ingresar los datos personales, el valor del certificado, la tasa de interés y el plazo	Oficial de Negocios de Captaciones
		Consultar al cliente las condiciones en las que desea realizar la transacción.	<u>Desea conservar solo el capital del período anterior</u>	
			pago de interés en efectivo	
			Generar e imprimir un egreso de caja por el valor del interés	Oficial de Negocios de Captaciones
			Solicitar al cliente se dirija a caja para el retiro del dinero	Oficial de Negocios de Captaciones
			Recibir el egreso de caja, especificando el valor y la cuenta que se va a afectar. Verificar que esté registrada la firma de la persona que va a cobrar el dinero	Cajero
			Ingresar la transacción y el motivo en el sistema	Cajero
			Colocar sello y rúbrica del cajero en el egreso	Cajero
			Entregar el valor indicado en el egreso de caja	Cajero
			Entregar la copia del documento al cliente	Cajero



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Renovar certificado de depósito	Consultar al cliente las condiciones en las que desea realizar la transacción.	pago de interés en cheque	
			Realizar Volante de Cheque. Solicitar al Cajero General el cheque	Oficial de Negocios de Captaciones
			Girar el cheque	Cajero General
			Firmar cheque	Firma autorizada
			Recibir el cheque debidamente suscrito por dos firmas autorizadas	Oficial de Negocios de Captaciones
			Receptar firma del cliente en la volante de cheque	Oficial de Negocios de Captaciones
			pago de interés por crédito en cuenta	
			Generar e imprimir el traspaso contable para la N/C a la cuenta.	Oficial de Negocios de Captaciones
			Solicitar al Oficial Operativo de Captaciones realice el crédito a la cuenta del cliente	Oficial de Negocios de Captaciones
			Realizar el crédito a la cuenta del cliente	Oficial Operativo de Captaciones
			<u>Desea incrementar el capital</u>	
			<u>Si el depósito es en efectivo</u>	
			Generar un ingreso de caja por el valor del certificado	Oficial de Negocios de Captaciones
			Dirigir al cliente a caja para realizar el depósito	Oficial de Negocios de Captaciones
			Realizar transacción de depósito en efectivo	Cajero
			Si el depósito supera los umbrales establecidos por los organismos de control se genera formulario de declaración de origen y destino lícito de fondos y se hace llenar al cliente y firmar	Cajero
			Firmar el ingreso de caja. Entregar copia al cliente	Cajero

PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Renovar certificado de depósito	Consultar al cliente las condiciones en las que desea realizar la transacción.	Si el depósito es en cheque	
			* Cliente con cuenta de ahorros	
			Realizar el depósito en la cuenta del cliente	Oficial de Negocios de Captaciones
			Pedir autorización al Jefe de Captaciones para efectivización del cheque	Oficial de Negocios de Captaciones
			Autorizar la efectivización del cheque	Jefe de Captaciones
			Generar el traspaso contable	Oficial de Negocios de Captaciones
			Efectivar el valor del cheque en la cuenta del cliente. Ingresar por el canje creando un lote solo para cheques confirmados. Ingresar el valor del cheque en la cuenta contable asignada para "inversiones cheques en tránsito "	Oficial Operativo de Captaciones
			Realizar la Nota de Débito por el valor de la inversión	Oficial Operativo de Captaciones
			* Cliente sin cuenta de ahorros	
			Generar el traspaso contable	Oficial de Negocios de Captaciones
			Entregar los documentos a Caja para su ingreso	Oficial de Negocios de Captaciones
			Realizar el ingreso y egreso en el sistema con las opción es utilizando los motivos y transacciones asignadas para este proceso	Cajero
			Firmar en el traspaso contable y devolver lo Oficial de Negocios de Captaciones	Cajero
			Si el depósito es a través de débito de cuenta	
			Verificar con la cédula de identidad y número de la cuenta que el beneficiario del certificado sea el titular ; caso contrario, solicitar autorización por parte del titular (papeleta de retiro), en este caso se procederá como un depósito en efectivo	Oficial de Negocios de Captaciones

PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Renovar certificado de depósito	Consultar al cliente las condiciones en las que desea realizar la transacción.	Generar el comprobante contable y receptar firma del cliente	Oficial de Negocios de Captaciones
			Solicitar al Oficial Operativo de Captaciones proceda a realizar el débito de la cuenta del cliente	Oficial de Negocios de Captaciones
			Proceder al débito de la cuenta y acreditar en la cuenta correspondiente	Oficial Operativo de Captaciones
			Desea retirar parte del capital	
			pago de parte del capital en efectivo	
			Generar e imprimir un egreso de caja por el valor del capital	Oficial de Negocios de Captaciones
			Solicitar al cliente se dirija a caja para el retiro del dinero	Oficial de Negocios de Captaciones
			Recibir el egreso de caja, especificando el valor y la cuenta que se va a afectar. Verificar que esté registrada la firma de la persona que va a cobrar el dinero	Cajero
			Ingresar la transacción y el motivo en el sistema	Cajero
			Colocar sello y rúbrica del cajero en el egreso	Cajero
			Entregar el valor indicado en el egreso de caja	Cajero
			Entregar la copia del documento al cliente	Cajero
			pago de parte del capital en cheque	
			Realizar Volante de Cheque. Solicitar al Cajero General el cheque	Oficial de Negocios de Captaciones
			Girar el Cheque	Cajero General
			Firmar cheque	Firma autorizada

PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Renovar certificado de depósito	Consultar al cliente las condiciones en las que desea realizar la transacción.	Recibir el cheque debidamente suscrito por dos firmas autorizadas	Oficial de Negocios de Captaciones
			Receptar firma del cliente en la volante de cheque	Oficial de Negocios de Captaciones
			pago de parte del capital por crédito en cuenta	
			Generar e imprimir el traspaso contable para la N/C a la cuenta.	Oficial de Negocios de Captaciones
			Solicitar al Oficial Operativo de Captaciones realice el crédito a la cuenta del cliente	Oficial de Negocios de Captaciones
			Realizar el crédito a la cuenta del cliente	Oficial Operativo de Captaciones
			<u>Desea conservar el capital más el interés</u>	
		Generar e imprimir el certificado de depósito y la retención del impuesto a la renta	Colocar sello indicando el tipo de firma (conjunta o indistinta) colocar sello.	Oficial de Negocios de Captaciones
			Colocar sellos: Nominativo y Renovación	
			Imprimir sello de seguridad	
			Registrar iniciales de responsabilidad en todos los documentos emitidos	
		Firmar el certificado		Oficial de Negocios de Captaciones
		Entregar al cliente el certificado original, retención y los documentos personales	Archivar copia de retención como respaldo y para realizar el cuadro correspondiente	Oficial de Negocios de Captaciones
		Realizar cuadro	Generar e imprimir balances diarios para cuadro	Oficial de Negocios de Captaciones
			Clasificar los documentos por productos	Oficial de Negocios de Captaciones
			Realizar cuadro de: comprobantes contables, contra detalle de certificados, retenciones, existentes y los	Oficial de Negocios de Captaciones



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Renovar certificado de depósito	Realizar cuadre	Registrar la firma de responsabilidad y entregar al Jefe de Captaciones para su aprobación	Oficial de Negocios de Captaciones
			Revisar los documentos y autorizar registrando la firma en los documentos	Jefe Operativo de Captaciones
			Entregar a Contabilidad para cuadre del balance general y archivo	Oficial de Negocios de Captaciones
			Revisar y controlar periódicamente los formularios numerados de los certificados de depósito.	Jefe Operativo de Captaciones

	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Pre cancelar certificado de depósito	Recibir solicitud de pre cancelación por parte del cliente	Verificar los datos del titular del certificado con la cédula de quien solicita la pre cancelación.	Oficial de Negocios de Captaciones
		Solicitar autorización al Gerente de Negocios Financieros para realizar la pre cancelación		Jefe Operativo de Captaciones
		Autorizar se realice la pre-cancelación		Gerente de Negocios Financieros
		Sacar del archivo la copia del certificado	Colocar el sello de pre-cancelado en ambos ejemplares y registrar la fecha de cancelación	Oficial de Negocios de Captaciones
		Archivar en carpeta de certificados pre-cancelados		Oficial de Negocios de Captaciones
		Calcular el interés sobre el monto total de acuerdo a la tasa dispuesta por la Gerencia General por el número de días transcurridos desde un día después de la apertura hasta el día de la pre cancelación		Oficial de Negocios de Captaciones



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Pre cancelar certificado de depósito	Ingresar la pre cancelación del certificado en el sistema, liquidar el capital más el interés		Oficial de Negocios de Captaciones
		Consultar al cliente las condiciones del pago	pago en efectivo	
			Generar e imprimir un egreso de caja por el valor del capital más el interés, menos la retención de la tasa establecida por la Gerencia General	Oficial de Negocios de Captaciones
			Solicitar al cliente se dirija a caja para el retiro del dinero	Oficial de Negocios de Captaciones
			Recibir el egreso de caja, especificando el valor y la cuenta que se va a afectar. Verificar que esté registrada la firma de la persona que va a cobrar el dinero	Cajero
			Ingresar la transacción y el motivo en el sistema	Cajero
			Colocar sello y rúbrica del cajero en el egreso	Cajero
			Entregar el valor indicado en el egreso de caja	Cajero
			Entregar la copia del documento al cliente	Cajero
			pago en cheque	
			Realizar Volante de Cheque por el valor del capital más el interés, menos la retención de la tasa establecida por la Gerencia General. Solicitar al Cajero General el cheque	Oficial de Negocios de Captaciones
			Girar el cheque	Cajero General
			Firmar cheque	Firma autorizada
			Recibir el cheque debidamente suscrito por dos firmas autorizadas	Oficial de Negocios de Captaciones
			Receptar firma del cliente en la volante de cheque	Oficial de Negocios de Captaciones

PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Pre cancelar certificado de depósito	Consultar al cliente las condiciones del pago	pago por crédito en cuenta	
			Generar e imprimir el traspaso contable por el valor del capital más el interés, menos la retención de la tasa establecida por la Gerencia General para que se realice la N/C a la cuenta.	Oficial de Negocios de Captaciones
			Solicitar al Oficial Operativo de Captaciones realice el crédito a la cuenta del cliente	Oficial de Negocios de Captaciones
			Realizar el crédito a la cuenta del cliente	Oficial Operativo de Captaciones
		Emitir el comprobante de Retención del Impuesto a la Renta, calculado sobre el rendimiento financiero.		Oficial de Negocios de Captaciones
		Entregar el original de la retención al cliente	Archivar copia de retención como respaldo y para realizar el cuadro correspondiente	Oficial de Negocios de Captaciones
		Realizar los traspasos contables para compensar la diferencia en las tasas de interés entre lo pactado y lo autorizado		Oficial de Negocios de Captaciones
		Realizar cuadro	Generar e imprimir balances diarios para cuadro	Oficial de Negocios de Captaciones
			Clasificar los documentos por productos	Oficial de Negocios de Captaciones
			Realizar cuadro de: comprobantes contables, contra detalle de certificados, retenciones, existentes y los datos de los balances	Oficial de Negocios de Captaciones
			Registrar la firma de responsabilidad y entregar al Jefe de Captaciones para su aprobación	Oficial de Negocios de Captaciones
			Revisar los documentos y autorizar registrando la firma en los documentos	Jefe Operativo de Captaciones

PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Pre cancelar certificado de depósito	Realizar cuadro	Entregar a Contabilidad para cuadro del balance general y archivo	Oficial de Negocios de Captaciones
			Revisar y controlar periódicamente los formularios numerados de los certificados de depósito a plazo. (utilizados, anulados, disponibles) Cuadrar con ultimo requerimiento a proveeduría	Jefe Operativo de Captaciones

	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Cancelar certificado de depósito	Generar e imprimir listado con fecha de vencimiento de los certificados		Oficial de Negocios de Captaciones
		Llamar al cliente a recordar la fecha del vencimiento de su certificado	Registrar en el listado la gestión realizada	Oficial de Negocios de Captaciones
		Verificar que el certificado venza ese día o esté vencido		Oficial de Negocios de Captaciones
		Solicitar la cédula de identidad y el certificado de deposito original	Verificar los datos personales del titular, apoderado o representante y las condiciones de la firma	Oficial de Negocios de Captaciones
		Sacar del archivo la copia del certificado	Colocar el sello de cancelado en ambos ejemplares y registrar la fecha de cancelación	Oficial de Negocios de Captaciones
		Archivar en carpeta de certificados cancelados		Oficial de Negocios de Captaciones
		Cancelar el certificado con la opción correspondiente del sistema		Oficial de Negocios de Captaciones
		Consultar al cliente las condiciones del pago	pago en efectivo	
			Generar e imprimir un egreso de caja por el valor del capital más el interés	Oficial de Negocios de Captaciones
			Solicitar al cliente se dirija a caja para el retiro del dinero	Oficial de Negocios de Captaciones

PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Cancelar certificado de depósito	Consultar al cliente las condiciones del pago	Recibir el egreso de caja, especificando el valor y la cuenta que se va a afectar. Verificar que esté registrada la firma de la persona que va a cobrar el dinero	Cajero
			Ingresar la transacción y el motivo en el sistema	Cajero
			Colocar sello y rúbrica del cajero en el egreso	Cajero
			Entregar el valor indicado en el egreso de caja	Cajero
			Entregar la copia del documento al cliente	Cajero
			pago en cheque	
			Realizar Volante de Cheque por el valor del capital más el interés	Oficial de Negocios de Captaciones
			Girar cheque	Cajero General
			Firmar cheque	Firma autorizada
			Recibir el cheque debidamente suscrito por dos firmas autorizadas	Oficial de Negocios de Captaciones
			Receptar firma del cliente en la volante de cheque	Oficial de Negocios de Captaciones
			pago por crédito en cuenta	
			Generar e imprimir el traspaso contable por el valor del capital más el interés para que se realice la N/C a la cuenta.	Oficial de Negocios de Captaciones
			Solicitar al Oficial Operativo de Captaciones realice el crédito a la cuenta del cliente	Oficial de Negocios de Captaciones
			Realizar el crédito a la cuenta del cliente	Oficial Operativo de Captaciones
		Realizar cuadre	Generar e imprimir balances diarios para cuadre	Oficial de Negocios de Captaciones
			Clasificar los documentos por productos	Oficial de Negocios de Captaciones
			Realizar cuadre de: comprobantes contables, contra detalle de certificados,	Oficial de Negocios de Captaciones



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Cancelar certificado de depósito	Realizar cuadre	Registrar la firma de responsabilidad y entregar al Jefe de Captaciones para su aprobación	Oficial de Negocios de Captaciones
			Revisar los documentos y autorizar registrando la firma en los documentos	Jefe Operativo de Captaciones
			Entregar a Contabilidad para cuadre del balance general y archivo	Oficial de Negocios de Captaciones
			Revisar y controlar periódicamente los formularios numerados de los certificados de depósito a plazo. (utilizados, anulados, disponibles) Cuadrar con ultimo requerimiento a proveeduría	Jefe Operativo de Captaciones

	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Bloquear certificado de depósito	Recibir notificación del cliente sobre el robo, pérdida o destrucción del certificado		Oficial de Negocios de Captaciones
		Verificar con la cédula de identidad el nombre número del certificado y el valor		Oficial de Negocios de Captaciones
		Bloquear con el código correspondiente		Oficial de Negocios de Captaciones
		Llenar notificación para la firma del cliente	Si el saldo no es mayor al mínimo establecido	Oficial de Negocios de Captaciones
			Llenar y entregar el formulario de notificación para 1 publicación en la prensa	
			Si el saldo es mayor al mínimo establecido	
			Llenar y entregar el formulario para 3 publicaciones en la prensa	
		Recibir del cliente el o los ejemplares de las publicaciones en la prensa, o la factura de la publicación.	Verificar datos y fecha (s) de la publicación (es), constatar que se hayan cumplido los plazos establecidos	Oficial de Negocios de Captaciones

PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Bloquear certificado de depósito		Adjuntar a la copia del certificado que se mantiene en la entidad	
		Verificar la fecha de vencimiento para realizar la renovación o cancelación del certificado		Oficial de Negocios de Captaciones
		En caso de que un cliente desee endosar o realizar una cesión del certificado o simplemente desee mantener una constancia escrita de su depósito, en vista de que no es posible generar un duplicado debido a que el sistema genera automáticamente el número del certificado, emitir un duplicado en forma manual que contenga idéntica información al original, incluyendo una frase que indique que se trata de una Fiel Copia del Original, emitida luego de que se ha cumplido con el proceso de notificación de extravío		Oficial de Negocios de Captaciones
	ACTIVIDAD	TAREAS	SUBTAREAS	RESPONSABLE
PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Anular certificado de depósito	Por cheques no efectivizados		
		Notificar al cliente que el cheque no se a efectivizado y que se procederá a realizar la anulación del Certificado	Requerir al cliente el Original del Certificado	
		Por error en la emisión		
		Colocar en el Certificado el sello de anulado		Oficial de Negocios de Captaciones
		Solicitar al Jefe de Captaciones la autorización para anular el certificado	Presentar como respaldo el certificado con el sello de anulado	Oficial de Negocios de Captaciones
		Recibir la solicitud , de anulación , conocer el origen del error.		Jefe Operativo de Captaciones
		Autorizar en el sistema, con la opción que corresponda, la anulación del certificado	Suscribir el certificado anulado y poner la fecha de anulación	Jefe Operativo de Captaciones



PRESTAR SERVICIO AL CLIENTE	Anular certificado de depósito	Devolver el certificado anulado para que sea archivado		Jefe Operativo de Captaciones
		Imprimir los listados al finalizar la jornada diaria, verificar los datos con los documentos		Oficial de Negocios de Captaciones
		Archivar el Certificado de depósito mal emitido como respaldo de la anulación junto con el listado de anulaciones que emitirá al final del día		Oficial de Negocios de Captaciones
		Realizar cuadro	Generar e imprimir balances diarios para cuadro	Oficial de Negocios de Captaciones
			Clasificar los documentos por productos	Oficial de Negocios de Captaciones
			Realizar cuadro de: comprobantes contables, contra detalle de certificados, retenciones, existentes y los datos de los balances	Oficial de Negocios de Captaciones
			Registrar la firma de responsabilidad y entregar al Jefe de Captaciones para su aprobación	Oficial de Negocios de Captaciones
			Revisar los documentos y autorizar registrando la firma en los documentos	Jefe Operativo de Captaciones
			Entregar a Contabilidad para cuadro del balance general y archivo	Oficial de Negocios de Captaciones
			Revisar y controlar periódicamente los formularios numerados de los Certificados a Plazo. (utilizados, anulados, disponibles) Cuadrar con ultimo requerimiento a proveeduría	Jefe Operativo de Captaciones



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-NV01
							N° DE HOJA	
							FECHA	
PROCESO		Negociar y vender						
ACTIVIDAD		Informar al cliente						
N°	PREPARACION / PROCESO	DEMORA / ESPERA	TRANSPORTE / MOVIMIENTO	CONTROL / INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Informar al cliente	5	
TIEMPOS TOTALES							5	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-DP01
PROCESO		Desarrollar producto						
ACTIVIDAD		Aperturar cuenta de ahorros						
N°	PREPARACION / PROCESO	DEMORA / ESPERA	TRANSPORTE / MOVIMIENTO	CONTROL / INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Identificar y aceptar al o los clientes	4	
2	X					Recibir y obtener fotocopia de los documentos reglamentarios dependiendo del caso: personas naturales, personas jurídicas, extranjeros, menores de edad, discapacitados , etc.	2	
	X					Registrar la firma del o los clientes en la tarjeta de apertura de cuenta (de acuerdo a condición de firma)	1	
3	X					Ingresar en el sistema la información del o de los clientes y generar la cuenta de ahorros	10	
4	X					Registrar firma del o los clientes en los siguientes documentos solicitud, contrato, declaración de origen y destino lícito de fondos	10	
5	X					Ingresar la firma del o los clientes al sistema	2	
	X					Imprimir la caratula de la cuenta de ahorros y entregar al cliente la libreta	0,5	
6	X	X	X			Realizar depósito de valor reglamentario	3	
7	X					Realizar verificación de la información	4	
8					X	Archivar documentos del o los clientes	3	
TIEMPOS TOTALES							39,5	



TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO						CODIGO	CS-DV-SC01
							CS-DV-SC01-1
							CS-DV-SC01-1.2
PROCESO						Prestar servicio al cliente	
ACTIVIDAD						Reportar depósitos que superan los umbrales establecidos por los organismos de control	
Nº	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	x					Generar formulario de origen y destino lícito de fondos	3
2	x					Receptar firma del cliente en formulario	0,08
3	x					Revisar que formularios este llenos en todos sus campos y enviar a la Unidad de Cumplimiento	2
TIEMPOS TOTALES							5,08

TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO						CODIGO	CS-DV-SC01
							CS-DV-SC01-2
PROCESO						Prestar servicio al cliente	
ACTIVIDAD						Ejecutar deposito en cheque	
Nº	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	X					Recibir papeleta de depósito y cheque (verificar datos de papeleta y cheques no adolezcan de errores o estén caducados)	1
2	X					Ingresar la transacción en el sistema	0,5
3	X					Generar comprobante de depósito	0,33
4	X					Entregar comprobante de depósito al cliente	0,08
5	X	X	X	X		Realizar ingreso para el canje	22,34
TIEMPOS TOTALES							24,25



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC01
								CS-DV-SC01-2
								CS-DV-SC01-2.1
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Realizar ingreso para el canje						
Nº	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Recibir los cheque con sus papeletas de depósito	1	
2	X					Clasificar cheques por depósitos en libretas de ahorros o por pagos de tarjetas de crédito	1	
3	X					Agrupar los documentos por lotes e ingresar en el sistema	6	
4	X	X	X	X		Entregar las papeletas al Cajero y entregar al Cajero General los cheque	2	
5	X					Clasificar por bancos los cheques girados y verificar la información entregada	4	
6	X					Elaborar por separado los depósitos correspondientes	2	
7	X					Entregar la papeleta y los cheques a los empleados encargados de realizar el depósito	0,17	
8	X					Recibir los comprobantes de depósito	0,17	
9	X					Generar traspaso contable por el valor del depósito	3	
10	X	X	X	X		Revisar y registrar firmas de responsabilidad y enviar al departamento de Contabilidad	3	
TIEMPOS TOTALES							22,34	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC01
								CS-DV-SC01-2
								CS-DV-SC01-2.2
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Reversar depósitos por cheques protestados						
Nº	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Recibir cheques del banco en el que fue depositado	2	
	X					Verificar que el cheque corresponda a depósitos a la vista	1	
2	X					Ingresar en el sistema en la opción que corresponda cheque protestados	2	
3	X	X	X	X		Emitir nota de débito por el valor del cheque y penalización	3	
4	X					Ingresar los cheque al sistema de bancos	0,5	
5	X					Cuadrar la cuenta de bancos con el balance de fondos disponibles	16	
1	X					Recibir cheques protestados	1	
2	X					Llamar por teléfono al cliente para que se acerque a retirar el cheque protestado	2	
3	X					Entregar el cheque al cliente y registrar su firma en registro como constancia de entrega	0,08	
TIEMPOS TOTALES							27,58	



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC02
								CS-DV-SC02-1
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Ejecutar retiro en efectivo						
N°	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Recibir libreta de ahorros, papeleta de retiro, cédula de identidad	1	
2	X					Ingresar transacción en el sistema	0,5	
3	X					Contar el dinero	2	
4	X					Entregar al cliente el dinero, libreta y cédula de identidad	0,08	
TIEMPOS TOTALES							3,58	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC02
								CS-DV-SC02-2
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Ejecutar retiro en cheque						
N°	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Recibir libreta de ahorros, papeleta de retiro, cédula de identidad	1	
2	X					Ingresar transacción en el sistema	0,5	
3	X					Emitir cheque	12	
4	X					Entregar al cliente el cheque, libreta y cédula de identidad	0,08	
TIEMPOS TOTALES							13,58	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC02
								CS-DV-SC02-2
								CS-DV-SC02-2.1
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Emitir cheque						
N°	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X	X	X			Entregar papeleta de depósito para la elaboración de la volante de cheque	0,5	
2	X	X	X	X		Elaborar la volante de cheque	3	
3	X	X	X	X		Elaborar cheque	3	
4	X	X	X	X		Registrar firmas autorizadas en el cheque	5	
	X					Registrar firma del cliente en la volante de cheque y entregar el cheque	0,5	
TIEMPOS TOTALES							12	



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC03
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Actualizar saldos de libretas de ahorro						
N°	PREPARACION / PROCESO	DEMORA / ESPERA	TRANSPORTE / MOVIMIENTO	CONTROL / INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Recibir libreta de ahorros	0,08	
2	X					Ingresar en el sistema en la opción que corresponda y actualizar libreta	0,5	
3	X					Imprimir las transacciones en la libreta de ahorros al cliente	1	
4	X					Devolver libreta al cliente	0,08	
TIEMPOS TOTALES							1,66	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC04
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Activar cuentas de ahorros						
N°	PREPARACION / PROCESO	DEMORA / ESPERA	TRANSPORTE / MOVIMIENTO	CONTROL / INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Recibir libreta de ahorros	0,08	
2	X					Si la libreta esta bloqueada retirar condición y actualizar datos del cliente y la libreta	3	
TIEMPOS TOTALES							3,08	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC05
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Emitir certificados sobre cuentas de ahorro						
N°	PREPARACION / PROCESO	DEMORA / ESPERA	TRANSPORTE / MOVIMIENTO	CONTROL / INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Solicitar cédula de identidad y la libreta de ahorros al cliente	0,08	
2	X					Verificar que el solicitante sea el titular de la libreta, persona autorizada o apoderado	0,5	
3	X					Realizar carta de autorización y obtener fotocopia de la cédula de identidad.	2	
4	X					Seleccionar en el sistema en la opción que corresponda el período a informar	0,33	
5	X	X	X	X		Firmar el certificado y entregar al cliente	0,17	
TIEMPOS TOTALES							3,08	



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC06
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Cambiar número de cartola por robo, pérdida de libreta o destrucción de la libreta						
N°	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Recibir notificación del cliente	1	
2	X					Verificar con la cédula de identidad el número de cuenta y saldo	0,5	
3	X					Bloquear en el sistema en la opción correspondiente el saldo de la cuenta	0,5	
4	X					Llenar y entregar el formulario de notificación para publicación en la prensa	2	
5	X					Recibir los ejemplares de publicación o facturas de publicación	1	
6	X					Ingresar en el sistema el levantamiento del bloqueo y generar un duplicado de la libreta	2	
7	X					Entregar duplicado de libreta al cliente	0,08	
TIEMPOS TOTALES							7,08	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC07
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Emitir estado de cuenta						
N°	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Recibir la solicitud verbal del cliente	0,33	
2	X					Verificar con la cédula de identidad si el cliente es el titular de la cuenta de ahorros	0,5	
3	X					Ingresar en el sistema, en la opción que corresponda, el período a informar	0,5	
4	X					Imprimir las operaciones y transacciones del periodo correspondiente	2	
5	X					Entregar estado de cuenta al cliente	0,33	
TIEMPOS TOTALES							3,66	



TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO						CODIGO	CS-DV-SC08
							CS-DV-SC08-1
PROCESO						Prestar servicio al cliente	
ACTIVIDAD						Actualizar firmas de cuenta de ahorros/ cambio de firma en cédula de identidad	
N°	PREPARACION / PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	X					Recibir la solicitud verbal del cliente	0,33
2	X					Recibir la cédula de identidad en la que consta la nueva firma del cliente y obtener una fotocopia.	0,33
3	X					Realizar en el sistema, en la opción que corresponda, la actualización de datos personales.	3
4	X					Registrar la firma del cliente en la tarjeta de apertura de cuenta	1
5	X					Ingresar la firma del cliente al sistema	1
6	X					Adjuntar a la tarjeta de registro de firmas original la nueva tarjeta y archivar	1
TIEMPOS TOTALES							6,66

TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO						CODIGO	CS-DV-SC08
							CS-DV-SC08-2
PROCESO						Prestar servicio al cliente	
ACTIVIDAD						Actualizar firmas de cuenta de ahorros/ cambio de condiciones de firma	
N°	PREPARACION / PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	X					Recibir la solicitud verbal del cliente	0,33
2	X					Recibir los documentos que constan como requisito tanto para personas naturales como jurídicas, y obtener fotocopia de los mismos.	2
3	X					Enviar al departamento Legal los documentos que necesiten ser revisados.	3
4	X					Realizar en el sistema, en la opción que corresponda, la actualización de datos personales a si como de las condiciones de la firma.	5
5	X					Si las personas no constan como clientes se les genera en el sistema como clientes, siguiendo el mismo procedimiento de verificación en listas de cautela y verificación de la información.	10
6	X					Registrar la firma o firmas en la tarjeta de apertura de cuenta	1
7	X					Ingresar la firma o firmas al sistema	1
	X					Imprimir y entregar al cliente la nueva caratula de la cuenta de ahorros	0,5
8	X				X	Adjuntar a la tarjeta de registro de firmas original la nueva tarjeta y archivar	1
TIEMPOS TOTALES							23,83



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO				CODIGO	CS-DV-SC09
						N° DE HOJA	
						FECHA	
PROCESO		Prestar servicio al cliente					
ACTIVIDAD		Cerrar cuenta de ahorros					
N°	PREPARACION / PROCESO	DEMORA / ESPERA	TRANSPORTE / MOVIMIENTO	CONTROL / INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	X					Informar al cliente el procedimiento a seguir	0,5
2	X					Recibir cédula de identidad y comprobar que el cliente es el titular de la libreta	0,17
3	X					Verificar en el sistema si el cliente dispone de créditos vigentes	0,5
4	X					Llenar formulario de solicitud de cierre de cuenta	2
5	X					Ingresar en el sistema la opción de cierre	0,5
6	X					Indicar el valor de capital e intereses para que el cliente realice la papeleta de retiro por este valor	1
7	X	X	X			Ejecutar retiro con la opción correspondiente al cierre de cuenta	3
8	X					Colocar en la libreta el sello de cuenta cerrada y entregar al cliente cédula de identidad, dinero y libreta cerrada	0,08
TIEMPOS TOTALES							7,75

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO				CODIGO	CS-DV-SC10
						N° DE HOJA	
						FECHA	
PROCESO		Prestar servicio al cliente					
ACTIVIDAD		Emitir tarjeta de débito					
N°	PREPARACION / PROCESO	DEMORA / ESPERA	TRANSPORTE / MOVIMIENTO	CONTROL / INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	X					Solicitar la cédula de identidad al clientes y obtener fotocopia de la misma	0,08
2	X					Ingresar en el sistema en la opción que corresponda los datos del cliente	2
3	X					El sistema genera automáticamente el débito de la cuenta de ahorros del cliente, por el valor de la emisión de la tarjeta	0,33
4	X	X	X	X		Revisar traspaso contable y colocar visto bueno y enviar al departamento de Contabilidad	3
5	X					Crear un archivo con las solicitudes de tarjeta y enviar al banco emisor	1
6	X	X				Recibir del banco emisor las tarjetas de débito	8días
7	X					Clasificar las tarjetas por agencias	2
8	X					Notificar al cliente para que se acerque a la Institución a retirar la tarjeta	5
9	X					Imprimir solicitud de tarjeta de débito, contrato y el formulario de transparencia	1
10	X					Entregar formulario al cliente para revisión y firma	2
11	X	X	X	X		Entregar contrato al Gerente de Negocios Financieros (Jefe Operativo de Captaciones) para firma	5
12	X					Entregar al cliente las tarjetas y descargar del sistema	2
13					X	Archivar comprobante de entrega de tarjeta adjunto a contrato firmado, copia de cédula de identidad y solicitud de tarjeta de débito	1
TIEMPOS TOTALES							24,41



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC11
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Bloquear tarjeta de débito						
N°	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Recibir notificación de robo o pérdida	1	
2	X					Proceder a bloquear la tarjeta en el sistema	1	
TIEMPOS TOTALES							2	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC12
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Cambiar clave de seguridad de tarjeta de débito						
N°	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Recibir la solicitud de cambio de clave de seguridad	0,08	
2	X					Solicitar la cédula de identidad al cliente y la tarjeta de débito	0,08	
3	X					Ingresar en el sistema en la opción que corresponda y solicitar una nueva clave	1	
4	X					Anotar la clave generada	0,08	
5	X					Entregar la clave al cliente	0,08	
TIEMPOS TOTALES							1,32	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC13
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Cancelar tarjetas de débito						
N°	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Receptar la solicitud del cliente de cancelar tarjeta de débito	0,33	
2	X					Solicitar la entrega de la tarjeta de débito	0,08	
3	X					Llenar formulario de cancelación y hacer firmar al cliente	2	
4	X					Ingresar en el sistema en la opción que corresponda y proceder a cancelar la tarjeta	1	
TIEMPOS TOTALES							3,41	



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO				CODIGO	CS-DV-SC14
							CS-DV-SC14-1
PROCESO		Prestar servicio al cliente					
ACTIVIDAD		Recibir transferencias (Sistema de Pagos Interbancarios)					
Nº	PREPARACIÓN / PROCESO	DEMORA / ESPERA	TRANSPORTE / MOVIMIENTO	CONTROL / INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	X					Ingresar en la página web del Banco Central y bajar el archivo de transferencias recibidas	2
2	X					Subir información al sistema en formato establecido	1
3	X					Extraer aquellos pagos que corresponden a tarjetas Visa, elaborar traspaso contable y entregar adjunta a listado al departamento Visa	3
4	X					Verificar que registros se encuentren correctos	4
5	X					En el sistema en la opción que corresponda realizar el crédito en las cuentas que correspondan	0,5
6	X					Imprimir traspaso contable de los créditos y del débito con el listado, los cuales se generan automáticamente	1
7	X	X	X	X		Revisar traspaso contable, firmar y enviar al departamento de Contabilidad.	3
8	X					Si no existen todos los clientes elaborar traspaso contable para realizar reverso	2
9	X	X	X	X		Revisar traspaso contable, firmar y enviar al departamento de Contabilidad.	3
10	X					Generar archivo indicando los clientes que fueron acreditados y los que no fueron acreditados	2
11	X					Ingresar a la página web del Banco Central y enviar archivo	2
TIEMPOS TOTALES							23,5



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC14
								CS-DV-SC14-2
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Realizar transferencias (Sistema de Pagos en Línea)						
Nº	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Receptar el requerimiento del cliente de realizar una transferencia hacia otra institución financiera	0,08	
2	X					Solicitar al cliente llene la solicitud de transferencia y si el monto supera los umbrales establecidos por los organismos de control entregar el formulario de declaración de origen y destino lícito de fondos	5	
3	X					Ingresar en el sistema, en la opción que corresponda, y verificar la firma del cliente y la disponibilidad de saldo en la cuenta	2	
4	X					Ingresar en el sistema, en la opción que corresponda, colocar el número de cuenta del cliente, el nombre del cliente, el número de cuenta del beneficiario, el nombre del beneficiario y el motivo de la transferencia y aceptar la operación en el sistema generándose automáticamente el débito de la cuenta del cliente	2	
5	X	X	X	X		Imprimir el traspaso contable	0,5	
6	X					Ingresar en la página web del Banco Central y en la opción que corresponda ingresar el número de transferencia, valor, nombre del cliente, número de cuenta de ahorros, número de cédula de identidad, nombre del beneficiario, número de cuenta, número de cédula de identidad y motivo	2	
7	X					Imprimir 3 ejemplares del reporte de transferencia y adjuntar a la solicitud de transferencia, al traspaso contable y la tercera entregar al cliente	1	
8	X					Enviar los documentos contables al departamento de Contabilidad	3	
9	X					Ingresar en la página web del Banco Central y autorizar las transferencias procesadas en el día	3	
TIEMPOS TOTALES							18,58	



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC15
								CS-DV-SC15-1
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Brindar servicios operativos /debitar o acreditar cuentas de ahorros						
N°	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Recibir base de datos	0,5	
2	X					Subir información al sistema	0,5	
3	X					Ejecutar en el sistema la opción para debitar o acreditar	0,5	
4	X					Generar traspaso contable	2	
5	X	X	X	X		Revisar y firmar traspaso contable	1	
6			X			Enviar traspaso al departamento de Contabilidad para revisión y cuadro	3	
TIEMPOS TOTALES							7,5	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC15
								CS-DV-SC15-2
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Brindar servicios operativos /bloquear o desbloquear cuentas de ahorros						
N°	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Recibir la autorización escrita con la disposición de bloqueo o desbloqueo del departamento pertinente	0,33	
2	X					Ingresa en el sistema, en la opción que corresponda, y efectuar el bloqueo o desbloqueo	0,5	
3	X					Informar al departamento solicitante cuando se haya cumplido con requerimiento	0,33	
TIEMPOS TOTALES							1,16	



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC15
								CS-DV-SC15-1
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Brindar servicios operativos /debitar o acreditar cuentas de ahorros						
N°	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Recibir base de datos	0,5	
2	X					Subir información al sistema	0,5	
3	X					Ejecutar en el sistema la opción para debitar o acreditar	0,5	
4	X					Generar traspaso contable	2	
5	X	X	X	X		Revisar y firmar traspaso contable	1	
6			X			Enviar traspaso al departamento de Contabilidad para revisión y cuadro	3	
TIEMPOS TOTALES							7,5	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC15
								CS-DV-SC15-2
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Brindar servicios operativos /bloquear o desbloquear cuentas de ahorros						
N°	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Recibir la autorización escrita con la disposición de bloqueo o desbloqueo del departamento pertinente	0,33	
2	X					Ingresar en el sistema, en la opción que corresponda, y efectuar el bloqueo o desbloqueo	0,5	
3	X					Informar al departamento solicitante cuando se haya cumplido con requerimiento	0,33	
TIEMPOS TOTALES							1,16	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC15
								CS-DV-SC15-3
								CS-DV-SC15-3.1
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Brindar servicios operativos /Ejecutar ingreso de caja						
N°	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Recibir del cliente o empleado el ingreso de caja	0,33	
2	X					Recibir el dinero y verificar valor	1	
3	X					Procesar la transacción en el sistema	0,5	
4	X					Retener documento original y entregar comprobante al cliente o empleado	0,08	
TIEMPOS TOTALES							1,91	



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC15
								CS-DV-SC15-3
								CS-DV-SC15-3.2
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Brindar servicios operativos /Ejecutar egreso de caja						
N°	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Recibir del cliente o empleado el egreso de caja	0,33	
2	X					Verificar que el documento este correctamente lleno y autorizado	0,33	
3	X					Procesar la transacción en el sistema	0,5	
4	X					Contar el dinero	1	
5	X					Retener documento original y entregar el dinero al cliente o empleado	0,08	
TIEMPOS TOTALES							2,24	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC15
								CS-DV-SC15-4
								CS-DV-SC15-4.1
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Brindar servicios operativos / Cobrar por consumos de tarjeta de crédito/En efectivo						
N°	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Recibir papeleta de depósito VISA y el dinero en efectivo	0,1	
2	X					Verificar que billetes no sean falsos	2	
3	X					Ingresar la transacción en el sistema	0,5	
4	X					Generar o imprimir comprobante de depósito	0,33	
5	X					Entregar comprobante al cliente	0,08	
TIEMPOS TOTALES							3,01	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC15
								CS-DV-SC15-4
								CS-DV-SC15-4.2
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Brindar servicios operativos / Cobrar por consumos de tarjeta de crédito/En cheque						
N°	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Recibir papeleta de depósito VISA y el cheque	0,1	
2	X					Verificar que los cheques no adolezcan de errores o estén caducados	2	
3	X					Ingresar la transacción en el sistema	0,5	
4	X					Generar o imprimir comprobante de depósito	0,33	
5	X					Entregar comprobante al cliente	0,08	
6	X	X	X	X		Realizar ingreso para el canje	22,34	
TIEMPOS TOTALES							25,35	



TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO						CODIGO	CS-DV-SC15
							CS-DV-SC15-5
PROCESO						Prestar servicio al cliente	
ACTIVIDAD						Brindar servicios operativos /Pagar avances en efectivo de Tarjeta de crédito	
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	X					Recibir los 3 ejemplares de los voucher debidamente autorizados	0,33
2	X					Ingresar la transacción al sistema	0,5
3	X					Colocar sello y rubrica en cada uno de los ejemplares del voucher	0,08
4	X					Contar el dinero	2
5	X					Entregar copia del comprobante y el dinero	0,08
TIEMPOS TOTALES							2,99

TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO						CODIGO	CS-DV-SC15
							CS-DV-SC15-6
PROCESO						Prestar servicio al cliente	
ACTIVIDAD						Brindar servicios operativos /Cuadrar caja	
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	X					Obtener del sistema el balance diario y reporte de transacciones	1
2	X					Recontar dinero en efectivo, cheque, ingresos de caja, egresos de caja	5
3	X					Cuadrar los valores de los depósitos y retiros con el reporte de transacciones y el balance	10
4	X					Realizar fajos de 100 de cada denominación	0,58
5	X					Detallar en el balance el desglose de efectivo y firmar	0,83
6	X					Entregar el balance, las papeletas y el efectivo para verificación y recepción de caja	1
7	X	X	X	X		Recontar el dinero en efectivo, verificar sumas de ingresos y egresos contra totales del balance	10
8				X		Firmar balance y guardar cajas metálicas en la bóveda	1
TIEMPOS TOTALES							29,41



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC15
								CS-DV-SC15-6
								CS-DV-SC15-6.1
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Brindar servicios operativos /Cuadrar caja/Reportar faltante de caja						
N°	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Informar sobre el faltante al cajero general	1	
2	X	X	X	X		Buscar en donde se encuentra la diferencia	20	
2	X					Cuadrar caja mediante procedimiento pertinente	5	
3	X	X	X	X		Informar del particular a quien corresponda	1	
TIEMPOS TOTALES							27	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC15
								CS-DV-SC15-6
								CS-DV-SC15-6.2
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Brindar servicios operativos /Cuadrar caja/Reportar sobrante de caja						
N°	PREPARACIÓN /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Informar sobre el sobrante de caja al cajero general	1	
2	X	X	X	X		Buscar en donde se encuentra la diferencia	20	
3	X	X	X	X		Elaborar un ingreso de caja por el valor correspondiente	4	
4				X		Informar del particular a quien corresponda	1	
TIEMPOS TOTALES							26	



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC15
								CS-DV-SC15-7
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Brindar servicios operativos /Cargar y cuadrar cajero automático						
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X	X	X			Solicitar la cantidad de dinero en efectivo de acuerdo a requerimiento	3	
2	X					Entregar la cantidad de dinero requerida y realizar un egreso de caja	5	
3	X					Recibir y recontar el dinero	2	
4	X					Firmar registro de entrada	0,08	
5	X					Ingresar la clave de acceso al sistema de ATM	0,08	
6	X					Poner al cajero en estado de mantenimiento	1	
7	X					Imprimir tirillas auditoras para cuadre	0,5	
8	X					Clasificar billetes según denominación y colocar en la gaveta respectiva	2	
9	X					Imprimir nuevamente 2 tirillas auditoras	0,5	
10	X					Poner nuevamente en funcionamiento el cajero	0,08	
11	X					Firmar registro de salida	0,08	
12	X	X	X	X		Generar un balance diario y cuadrar con las tirillas auditoras	5	
13					X	Archivar el balance adjunto a las tirillas	0,08	
TIEMPOS TOTALES							19,4	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DV-SC15
								CS-DV-SC15-8
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Brindar servicios operativos /Cuadrar operaciones o transacciones realizadas en cajeros automáticos y compensar cuentas contables con banco emisor						
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					El sistema genera automáticamente un traspaso contable y listado de las operaciones o transacciones	1	
2	X	X	X	X		Revisar traspaso contable y entregar al departamento de Contabilidad	3	
3	X					Recibir del banco emisor el listado de transacciones para realizar la compensación	2	
4	X					Revisar que no existan diferencias entre los listados	5	
5	X					Elaborar traspaso contable por el valor de compensación en la cuenta corriente del banco emisor	5	
6	X	X	X	X		Revisar y firmar traspaso contable y enviar al Departamento de Contabilidad	3	
TIEMPOS TOTALES							19	



TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO							CODIGO	CS-DP-NV01
PROCESO Negociar y vender								
ACTIVIDAD Informar al cliente								
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Informar al cliente	10	
TIEMPOS TOTALES							10	

TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO							CODIGO	CS-DP-DP01
								CS-DP-DP01-1
PROCESO Desarrollar producto								
ACTIVIDAD Emitir certificado de depósito a plazo (efectivo)								
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X	X	X			Identificar y aceptar al cliente	5	
2	X					Recibir y obtener fotocopia de los documentos del cliente	5	
3	X					Consultar plazo y establecer tasa de interés	3	
4	X	X	X			Generar un ingreso de caja por el valor del certificado	3	
5	X					Realizar la transacción de depósito en efectivo	2	
6	X					Entregar comprobante de depósito	1	
7	X					Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito	2	
8	X					Firmar el certificado	1	
9	X					Entregar certificado original al cliente	0,5	
10	X	X				Realizar verificación de la información	10	
11					X	Archivar documentos del cliente	5	
TIEMPOS TOTALES							37,5	



TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO						CODIGO	CS-DP-DP01
							CS-DP-DP01-2
PROCESO						Desarrollar producto	
ACTIVIDAD						Emitir certificado de depósito a plazo (cheque) cliente con cuenta de ahorros	
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	X	X	X			Identificar y aceptar al cliente	5
2	X					Recibir y obtener fotocopia de los documentos del cliente	5
3	X					Consultar plazo y establecer tasa de interés	3
4	X			X		Generar traspaso contable	3
5	X			X		Autorizar la efectivización del cheque	5
6	X					Efectivizar el valor del cheque, ingresar el valor del cheque en la cuenta contable asignada para inversiones cheques en tránsito	5
7	X					Realizar una nota de débito por el valor de la inversión	1
8	X					Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito	2
9	X					Firmar el certificado	1
10	X					Entregar certificado original al cliente	0,5
11	X	X				Realizar verificación de la información	10
12					X	Archivar documentos del cliente	5
TIEMPOS TOTALES							45,5

TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO						CODIGO	CS-DP-DP01
							CS-DP-DP01-3
PROCESO						Desarrollar producto	
ACTIVIDAD						Emitir certificado de depósito a plazo (cheque) cliente sin cuenta de ahorros	
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	X	X	X			Identificar y aceptar al cliente	5
2	X					Recibir y obtener fotocopia de los documentos del cliente	5
3	X					Consultar plazo y establecer tasa de interés	3
4	X					Generar el traspaso contable y entregar documentos en ventanilla	3
5	X	X	X			Realizar el ingreso y egreso en el sistema, utilizando los motivos y transacciones asignadas para este proceso	3
6	X					Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito	2
7	X					Firmar el certificado	1
8	X					Entregar certificado original al cliente	0,5
9	X	X				Realizar verificación de la información	10
10					X	Archivar documentos del cliente	5
TIEMPOS TOTALES							37,5



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DP-DP01
								CS-DP-DP01-4
PROCESO		Desarrollar producto						
ACTIVIDAD		Emitir certificado de depósito a plazo (debito de cuenta de ahorros)						
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
	X	X	X			Identificar y aceptar al cliente	5	
	X					Recibir y obtener fotocopia de los documentos del cliente	5	
	X					Consultar plazo y establecer tasa de interés	3	
1	X					Verificar con la cédula de identidad del cliente que el mismo sea el titular de la cuenta de ahorros	2	
2	X	X	X	X		Generar el traspaso contable y recepcionar la firma del cliente	3	
3	X	X	X			Realizar el débito de la cuenta del cliente y acreditar en la cuenta correspondiente	4	
4	X	X	X	X		Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito	2	
5	X					Firmar el certificado	1	
6	X					Entregar certificado original al cliente	0,5	
7	X					Realizar verificación de la información	10	
8					X	Archivar documentos del cliente	5	
TIEMPOS TOTALES							40,5	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DP-SC01
								CS-DP-SC01-1
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Renovar certificado de depósito a plazo (mantener capital e intereses)						
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	x	x				Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento	8	
2	x					Solicitar cédula de identidad y certificado de deposito original y verificar datos	5	
3	x					Sacar del archivo la copia del certificado a renovar y colocar en el original como en este el sello de cancelado y fecha	2	
4	x					Ingresar en el sistema con la opción que corresponda los datos del certificado	5	
5	x					Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito	2	
6	x					Firmar el certificado	1	
7	x					Entregar certificado original al cliente	0,5	
8					X	Archivar documentos del cliente	5	
TIEMPOS TOTALES							28,5	



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DP-SC01
								CS-DP-SC01-2
								CS-DP-SC01-2.1
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Renovar certificado de deposito a plazo (con incremento de monto)						
N°	PREPARACION / PROCESO	DEMORA / ESPERA	TRANSPORTE / MOVIMIENTO	CONTROL / INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento	8	
1	X					Solicitar cédula de identidad y certificado de depósito original y verificar datos	5	
2	X					Sacar del archivo la copia del certificado a renovar y colocar en el original como en este el sello de cancelado y fecha	2	
3	X					Ingresar en el sistema con la opción que corresponda los datos del certificado	5	
4	X			X		Si el depósito es en efectivo, generar un ingreso de caja por el valor del certificado	2	
5	X					Realizar la transacción de depósito en efectivo	2	
6	X					Entregar comprobante de depósito	1	
7	X					Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito	2	
8	X					Firmar el certificado	1	
9	X					Entregar certificado original al cliente	0,5	
					X	Archivar documentos del cliente	5	
TIEMPOS TOTALES							33,5	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DP-SC01
								CS-DP-SC01-2
								CS-DP-SC01-2.2
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Renovar certificado de deposito a plazo (con incremento de monto)						
N°	PREPARACION / PROCESO	DEMORA / ESPERA	TRANSPORTE / MOVIMIENTO	CONTROL / INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento	8	
1	X					Solicitar cédula de identidad y certificado de depósito original y verificar datos	5	
2	X					Sacar del archivo la copia del certificado a renovar y colocar en el original como en este el sello de cancelado y fecha	2	
3	X					Ingresar en el sistema con la opción que corresponda los datos del certificado	5	
4	X			X		Si el depósito es en cheque y el cliente posee cuenta de ahorros, generar el traspaso contable	3	
5	X			X		Autorizar la efectivización del cheque	5	
6	X					Efectivizar el valor del cheque en la cuenta del cliente, ingresar el valor del cheque en la cuenta contable asignada para	5	
7	X					Realizar una nota de débito por el valor de la inversión	1	
8	X					Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito	2	
9	X					Firmar el certificado	1	
10	X					Entregar certificado original al cliente	0,5	
11					X	Archivar documentos del cliente	5	
TIEMPOS TOTALES							42,5	



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DP-SC01
								CS-DP-SC01-2
								CS-DP-SC01-2.3
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Renovar certificado de deposito a plazo (con incremento de monto)						
N°	PREPARACION / PROCESO	DEMORA / ESPERA	TRANSPORTE / MOVIMIENTO	CONTROL / INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento	8	
2	X					Solicitar cédula de identidad y certificado de depósito original y verificar datos	5	
3	X					Sacar del archivo la copia del certificado a renovar y colocar en el original como en este el sello de cancelado y fecha	2	
4	X					Ingresar en el sistema con la opción que corresponda los datos del certificado	5	
5	X			X		Si el depósito es en cheque y el cliente no posee cuenta de ahorros, Generar el traspaso contable y entregar documentos en ventanilla formulario de origen y destino lícito de fondos	3	
6	X					Realizar el ingreso y egreso en el sistema, utilizando los motivos y transacciones asignadas para este proceso	3	
7	X					Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito	2	
8	X					Firmar el certificado	1	
9	X					Entregar certificado original al cliente	0,5	
10					X	Archivar documentos del cliente	5	
TIEMPOS TOTALES							34,5	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DP-SC01
								CS-DP-SC01-2
								CS-DP-SC01-2.4
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Renovar certificado de deposito a plazo (con incremento de monto)						
N°	PREPARACION / PROCESO	DEMORA / ESPERA	TRANSPORTE / MOVIMIENTO	CONTROL / INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	X					Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento	8	
2	X					Solicitar cédula de identidad y certificado de depósito original y verificar datos	5	
3	X					Sacar del archivo la copia del certificado a renovar y colocar en el original como en este el sello de cancelado y fecha	2	
4	X					Ingresar en el sistema con la opción que corresponda los datos del certificado	5	
5	X					Verificar con la cédula de identidad del cliente que el mismo sea el titular de la cuenta de ahorros	2	
6	X			X		Si el depósito es a través de débito de cuenta de ahorro, generar el traspaso contable y receptor la firma del cliente	3	
7	X					Realizar el débito de la cuenta del cliente y acreditar en la cuenta correspondiente	4	
8	X					Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito	2	
9	X					Firmar el certificado	1	
10	X					Entregar certificado original al cliente	0,5	
11					X	Archivar documentos del cliente	5	
TIEMPOS TOTALES							37,5	



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DP-SC01
								CS-DP-SC01-3
								CS-DP-SC01-3.1
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Renovar certificado de depósito a plazo (con disminución de mental)						
Nº	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	x					Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento	8	
1	x					Solicitar cédula de identidad y certificado de depósito original y verificar datos	5	
2	x					Sacar del archivo la copia del certificado a renovar y colocar en el original como en la copia el sello de cancelado y fecha	2	
3	x					Ingresar en el sistema con la opción que corresponda los datos del certificado	5	
4	x	x	x	x		Si el pago es en efectivo elaborar egreso de caja	3	
5	x	x	x			Ingresar la transacción y el motivo en el sistema	2	
6	x					Entregar el valor indicado en el egreso de caja	1	
7	x					Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito	2	
8	x					Firmar el certificado	1	
9	x					Entregar certificado original al cliente	0,5	
10					x	Archivar documentos del cliente	5	
TIEMPOS TOTALES							34,5	

		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DP-SC01
								CS-DP-SC01-3
								CS-DP-SC01-3.2
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Renovar certificado de depósito a plazo (con disminución de mental)						
Nº	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	x					Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento	8	
1	x					Solicitar cédula de identidad y certificado de depósito original y verificar datos	5	
2	x					Sacar del archivo la copia del certificado a renovar y colocar en el original como en la copia el sello de cancelado y fecha	2	
3	x					Ingresar en el sistema con la opción que corresponda los datos del certificado	5	
4	x	x	x	x		Si el pago es en cheque elaborar la volante de cheque	3	
5	x	x	x	x		Emitir cheque	8	
6	x					Receptar firma del cliente en la volante de cheque	0,5	
7	x					Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito	2	
8	x					Firmar el certificado	1	
9	x					Entregar certificado original al cliente	0,5	
10					x	Archivar documentos del cliente	5	
TIEMPOS TOTALES							40	



		TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO					CODIGO	CS-DP-SC01
								CS-DP-SC01-3
								CS-DP-SC01-3.3
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Renovar certificado de depósito a plazo (con disminución de monto)						
Nº	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	x					Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento	8	
1	x					Solicitar cedula de identidad y certificado de depósito original y verificar datos	5	
2	x					Sacar del archivo la copia del certificado a renovar y colocar en el original como en la copia el sello de cancelado y fecha	2	
3	x					Ingresar en el sistema con la opción que corresponda los datos del certificado	5	
4	x	x	x	x		Si el pago es con crédito a la cuenta elaborar traspaso contable para realizar la nota de crédito a la cuenta del cliente	3	
5	x	x	x			Realizar el crédito a la cuenta del cliente	4	
6	x					Generar en el sistema, en la opción que corresponda, el certificado de depósito	2	
7	x					Firmar el certificado	1	
8	x					Entregar certificado original al cliente	0,5	
9					x	Archivar documentos del cliente	5	
TIEMPOS TOTALES							35,5	

							CODIGO	CS-DP-SC02
								CS-DP-SC02-1
PROCESO		Prestar servicio al cliente						
ACTIVIDAD		Pre cancelar certificado de depósito a plazo						
Nº	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)	
1	x					Recibir solicitud tramitar la pre cancelación	0,17	
2	x					Solicitar cédula de identidad y certificado de depósito original y verificar datos	5	
3	x	x	x	x		Autorizar se realice la pre cancelación	20	
4	x					Sacar del archivo la copia del certificado y colocar en ambos ejemplares el sello de cancelado	2	
5	x					Calcular el interés sobre el monto total de acuerdo a tasa de penalización	5	
6	x					Ingresar la pre cancelación del certificado al sistema y liquidar capital más el interés	10	
7	x	x	x	x		Si el pago es en efectivo elaborar egreso de caja	3	
8	x					Ingresar la transacción y el motivo en el sistema	2	
9	x					Entregar el valor indicado en el egreso de caja	1	
10					x	Archivar en carpeta de pre cancelados	2	
TIEMPOS TOTALES							50,17	



						CODIGO	CS-DP-SC02
							CS-DP-SC02-2
PROCESO		Prestar servicio al cliente					
ACTIVIDAD		Pre cancelar certificado de depósito a plazo					
N°	PREPARACION / PROCESO	DEMORA / ESPERA	TRANSPORTE / MOVIMIENTO	CONTROL / INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	x					Recibir solicitud tramitar la pre cancelación	0,17
2	x					Solicitar cédula de identidad y certificado de depósito original y verificar datos	5
3	x	x	x	x		Autorizar se realice la pre cancelación	20
4	x					Sacar del archivo la copia del certificado y colocar en ambos ejemplares el sello de cancelado	2
5	x					Calcular el interés sobre el monto total de acuerdo a tasa de penalización	5
6	x					Ingresar la pre cancelación del certificado al sistema y liquidar capital más el interés	10
7	x	x	x	x		Si el pago es en cheque elaborar la volante de cheque	3
8	x					Emitir cheque	8
9	x					Receptar firma del cliente en la volante de cheque	0,5
10					x	Archivar en carpeta de pre cancelados	2
TIEMPOS TOTALES							55,67

						CODIGO	CS-DP-SC02
							CS-DP-SC02-3
PROCESO		Prestar servicio al cliente					
ACTIVIDAD		Pre cancelar certificado de depósito a plazo					
N°	PREPARACION / PROCESO	DEMORA / ESPERA	TRANSPORTE / MOVIMIENTO	CONTROL / INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	x	x				Recibir solicitud tramitar la pre cancelación	0,17
2						Solicitar cédula de identidad y certificado de depósito original y verificar datos	5
3	x					Autorizar se realice la pre cancelación	20
4	x					Sacar del archivo la copia del certificado y colocar en ambos ejemplares el sello de cancelado	2
5	x					Calcular el interés sobre el monto total de acuerdo a tasa de penalización	5
6	x					Ingresar la pre cancelación del certificado al sistema y liquidar capital más el interés	10
7	x	x	x	x		Si el pago es con crédito a la cuenta elaborar traspaso contable para realizar la nota de crédito a la cuenta del cliente	3
8	x	x	x			Realizar el crédito a la cuenta del cliente	4
9					x	Archivar en carpeta de pre cancelados	2
TIEMPOS TOTALES							51,17



						CODIGO	CS-DP-SC03
							CS-DP-SC03-1
PROCESO		Prestar servicio al cliente					
ACTIVIDAD		Pignorar certificado de depósito a plazo/ a otra persona o institución					
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	x					Recibir solicitud tramitar la pignoración	0,17
2	x					Recibir del cliente el certificado de depósito original y los documentos reglamentarios para cada caso.	5
3	x					Sacar del archivo la copia del certificado	2
4	x					Llenar en el anverso del certificado de depósito, original y copia, la información para realizar la sesión del título valor.	3
5	x	x	x	x		Receptar la firma del cedente, cesario y firma autorizada de la Institución.	15
6	x					Entregar original del documento al cesario	3
7					x	Archivar copia del certificado de depósito	2
TIEMPOS TOTALES							30,17

						CODIGO	CS-DP-SC03
							CS-DP-SC03-2
PROCESO		Prestar servicio al cliente					
ACTIVIDAD		Pignorar certificado de depósito a plazo/ a Mutualista Azuay (crédito con garantía de certificado de depósito a plazo que el cliente mantiene en la institución)					
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	x					Recibir solicitud tramitar la pignoración	0,17
2	x					Recibir del cliente el certificado de depósito original	3
3	x					Sacar del archivo la copia del certificado	2
4	x					Llenar en el anverso del certificado de depósito, original y copia, la información para realizar la sesión del título valor.	3
5	x	x	x	x		Receptar la firma del cedente, cesario (firma autorizada de la Institución).	15
6	x					Entregar original del documento al departamento de Crédito para que se continúe con el trámite de concesión de crédito	3
7					x	Archivar copia del certificado de depósito	2
8	x					Solicitar al oficial de crédito instrucción a seguir a la fecha de vencimiento del certificado de depósito	2
						Si el cliente pre-cancela el crédito que mantiene en la institución, realizar el mismo procedimiento de sesión a nombre del cliente.	
TIEMPOS TOTALES							30,17



						CODIGO	CS-DP-SC04
							CS-DP-SC04-1
PROCESO		Prestar servicio al cliente					
ACTIVIDAD		Cancelar certificado de depósito a plazo					
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	x					Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento	8
1	x					Recibir solicitud de tramitar cancelación	0,17
2	x					Solicitar cédula de identidad y certificado de depósito original y verificar datos	5
3	x					Sacar del archivo la copia del certificado y colocar en ambos ejemplares el sello de cancelado	2
4	x					Cancelar el certificado con la opción correspondiente del sistema	5
5	x					Si el pago es en efectivo elaborar egreso de caja	3
6	x	x	x			Ingresar la transacción y el motivo en el sistema	2
7	x					Entregar el valor indicado en el egreso de caja	1
8					x	Archivar en carpeta de cancelados	2
TIEMPOS TOTALES							28,17

						CODIGO	CS-DP-SC04
							CS-DP-SC04-2
PROCESO		Prestar servicio al cliente					
ACTIVIDAD		Cancelar certificado de depósito a plazo					
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	x					Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento	8
1	x					Recibir solicitud de tramitar cancelación	0,17
2	x					Solicitar cédula de identidad y certificado de depósito original y verificar datos	5
3	x					Sacar del archivo la copia del certificado y colocar en ambos ejemplares el sello de cancelado	2
4	x					Cancelar el certificado con la opción correspondiente del sistema	5
5	x	x	x	x		Si el pago es en cheque elaborar la volante de cheque	3
6	x	x	x	x		Emitir cheque	8
7	x					Receptar firma del cliente en la volante de cheque	0,5
8					x	Archivar en carpeta de cancelados	2
TIEMPOS TOTALES							33,67



						CODIGO	CS-DP-SC04
							CS-DP-SC04-3
PROCESO		Prestar servicio al cliente					
ACTIVIDAD		Cancelar certificado de depósito a plazo					
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	x	x				Llamar al cliente para recordar fecha de vencimiento	8
1	x					Recibir solicitud de tramitar cancelación	0,17
2	x					Solicitar cédula de identidad y certificado de depósito original y verificar datos	5
3	x					Sacar del archivo la copia del certificado y colocar en ambos ejemplares el sello de cancelado	2
4	x					Cancelar el certificado con la opción correspondiente del sistema	5
5	x	x	x	x		Si el pago es con crédito a la cuenta elaborar traspaso contable para realizar la nota de crédito a la cuenta del cliente	3
6	x	x	x			Realizar el crédito a la cuenta del cliente	4
7					x	Archivar en carpeta de cancelados	1
TIEMPOS TOTALES							28,17

						CODIGO	CS-DP-SC05
PROCESO		Prestar servicio al cliente					
ACTIVIDAD		Bloquear certificado de depósito a plazo					
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	x					Recibir notificación del cliente sobre el robo, pérdida o destrucción	2
2	x					Verificar con la cédula de identidad si el cliente es el titular del certificado	3
3	x					Bloquear en el sistema con el código correspondiente	2
4	x					Llenar notificación para la firma del cliente	3
5	x					Recibir del cliente el o los ejemplares de las publicaciones en la prensa o las facturas de la publicación	5
TIEMPOS TOTALES							15



						CODIGO	CS-DP-SC06
							CS-DP-SC06-1
PROCESO		Prestar servicio al cliente					
ACTIVIDAD		Anular certificado de depósito a plazo (queches no efectivizados)					
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	x					Informar al cliente que el cheque no fue efectivizado y que se procederá a la anulación del mismo	8
2	x					Recibir del cliente el original del certificado	1
3	x					Colocar en el certificado en el sello de anulado	1
4	x	x	x	x		Autorizar en el sistema en la opción que corresponda la anulación del certificado	10
5	x					Archivar los certificados anulados adjunto al listado de anulaciones	3
TIEMPOS TOTALES							23

						CODIGO	CS-DP-SC06
							CS-DP-SC06-2
PROCESO		Prestar servicio al cliente					
ACTIVIDAD		Anular certificado de depósito a plazo (errores en la emisión)					
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	x					Colocar en el certificado en el sello de anulado	1
2	x	x	x	x		Autorizar en el sistema en la opción que corresponda la anulación del certificado	10
3	x					Archivar los certificados anulados adjunto al listado de anulaciones	3
TIEMPOS TOTALES							14

						CODIGO	CS-DP-SC07
PROCESO		Prestar servicio al cliente					
ACTIVIDAD		Realizar cuadros					
N°	PREPARACION /PROCESO	DEMORA/ ESPERA	TRANSPORTE/ MOVIMIENTO	CONTROL/ INSPECCIÓN	ARCHIVO	TAREAS	TIEMPO EFECTIVO (MINUTOS)
1	x					Generar e imprimir balances diario	3
	x					Clasificar documentos por productos	10
2	x					Realizar cuadro de comprobantes contables y retenciones existentes	30
3	x	x	x	x		Revisar y autorizar registrando firma en documento y entregar al departamento de Contabilidad	15
4				x		Cuadrar formularios emitidos, anulados y disponibles de acuerdo a inventario	20
TIEMPOS TOTALES							78

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Informar al cliente	CS-DV-NV01			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,41 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	Nº de clientes interesados	1136		1136	464,68
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
234 Asistente de Negocios	Hora	3,73	47,33	47,33	176,33
80 Asistente de Negocios	Hora	6,09	47,33	47,33	288,35
Totales					464,68

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Aperturar cuenta de ahorros	CS-DV-DP01			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	2,99 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de cuentas aperturadas	1125		1125	3369,01
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
234 Asistente de Negocios	hora	3,73	337,50	337,50	1257,30
80 Asistente de Negocios	hora	6,09	337,50	337,50	2056,01
237 Cajero	hora	3,96	14,06	14,06	55,70
Totales					3369,01

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01			
	Ejecutar depositos en efectivo	CS-DV-SC01-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,05 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de papeletas de depósito procesadas	71392		71392	3534,72
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,96	892,40	892,4	3534,72
Totales					3534,72



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01			
	Ejecutar depósitos en efectivo	CS-DV-SC01-1			
	Reportar especies	CS-DV-SC01-1.1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver		0,01 dólares			
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de reportes	28		28	0,34
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,96	0,09	0,09	0,34
Oficial Operativo de	hora	5,21	2,02	2,02	10,52
157 Captaciones					
Totales				0,34	

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01			
	Ejecutar depósitos en efectivo	CS-DV-SC01-1			
	Reportar depósitos que Captaciones y Servicios	CS-DV-SC01-1.2			
CENTRO DE COSTE:					
Coste Unitario Cost Driver		0,44 dólares			
		Ene-Dic 2008		Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de reportes	836		836	365,29
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,96	10,73	10,73	42,50
6 Cajero General	hora	11,58	27,87	27,87	322,80
Totales				365,29	



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Realizar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01			
	Ejecutar depósitos en cheque	CS-DV-SC01-2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	3,69 dólares				
		Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de papeletas de depósito procesadas	20616	20616	76046,94	
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,96	2283,22	2283,22	9043,64
Oficial Operativo de	hora	5,21	3436,00	3436,00	17888,59
157 Captaciones	hora	11,58	4240,02	4240,02	49114,72
6 Cajero General	hora				
Totales				76046,94	

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD				
ACTIVIDAD:	Realizar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01				
	Ejecutar depósitos en cheque	CS-DV-SC01-2				
	Reversar depósitos por cheques protestados	CS-DV-SC01-2.1				
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios					
Coste Unitario Cost Driver	4,13 dólares					
				Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de cheque devueltos	1200	1200		4957,95	
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste	
Oficial Operativo de	hora	5,21	160,00	160,00	833,00	
157 Captaciones	hora	11,58	330,00	330,00	3822,59	
6 Cajero General	hora	3,73	30,80	30,80	114,74	
234 Asistente de Negocios	hora	6,09	30,80	30,80	187,63	
80 Asistente de Negocios	hora					
Totales					4957,95	

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Ejecutar retiros en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC02			
	Ejecutar retiros en efectivo	CS-DV-SC02-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,06 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de papeletas de retiro procesadas	223102		223102	13181,67
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,96	3327,94	3327,94	13181,67
Totales					13181,67

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Ejecutar retiros en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC02			
	Ejecutar retiros en cheque	CS-DV-SC02-2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	1,88 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de papeletas de retiro procesadas	1327		1327	2498,08
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,96	11,50	11,50	45,55
Oficial Operativo de					
157 Captaciones	hora	5,21	77,41	77,41	403,01
6 Cajero General	hora	11,58	176,93	176,93	2049,52
Totales					2498,08

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Actualizar saldos de libretas de ahorros	CS-DV-SC03			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,03 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de saldos actualizados	17280		17280	473,41
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,96	119,52	119,52	473,41
Totales					473,41

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Activar cuentas de ahorros	CS-DV-SC04			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,25 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de cuentas activadas	1440		1440	362,84
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
234 Asistente de Negocios	hora	3,73	36,96	36,96	137,69
80 Asistente de Negocios	hora	6,09	36,96	36,96	225,16
Totales					362,84

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados sobre cuenta	CS-DV-SC05			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,25 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados emitidos	1275		1275	321,27
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
234 Asistente de Negocios	hora	3,73	32,73	32,73	121,91
80 Asistente de Negocios	hora	6,09	32,73	32,73	199,36
Totales					321,27

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Cambiar número de la cartola por robo, perdida o destrucción de libreta de	CS-DV-SC06			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,58 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de solicitudes de anulación	147		147	85,14
Totales					
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
234 Asistente de Negocios	hora	3,73	8,67	8,67	32,31
80 Asistente de Negocios	hora	6,09	8,67	8,67	52,83
Totales					85,14

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:		Emitir estado de cuenta	CS-DV-SC07		
CENTRO DE COSTE:		Captaciones y Servicios			
Coste Unitario Cost Driver		0,32 dólares			
			Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de estados de cuenta emitidos		34	34	10,80
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
157	Oficial Operativo de Captaciones	hora	5,21	2,07	10,80
Totales					10.80

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:		Actualizar firmas de cuenta de ahorros	CS-DV-SC08		
CENTRO DE COSTE:		Captaciones y Servicios			
Coste Unitario Cost Driver		0,54 dólares			
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver		nº de firmas actualizadas	113	113	61,57
PERSONAL		Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas Total Coste
234	Asistente de Negocios	hora	3,73	6,27	6,27 23,36
80	Asistente de Negocios	hora	6,09	6,27	6,27 38,21
Totales					61,57

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Cerrar cuenta de ahorros	CS-DV-SC09			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,43 dólares				
			Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de cuentas cerradas		365	365	158,00
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
234 Asistente de Negocios	hora	3,73	14,20	14,20	52,92
80 Asistente de Negocios	hora	6,09	14,20	14,20	86,53
237 Cajero	hora	3,96	4,68	4,68	18,55
Totales					158,00

TABLA HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD					
ACTIVIDAD:	Emitir tarjeta de débito	CS-DV-SC10			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	1,46 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de tarjetas de débito emitidas	1593		1593	2330,93
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
Jefe de Servicios					
263 Financieros	hora	4,57	257,67	257,67	1177,82
Asistente de Servicios					
261 Financieros	hora	3,71	257,67	257,67	955,23
Gerente de Negocios					
227 Financieros	hora	1,49	132,75	132,75	197,88
Totales					2330,93

TABLA HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD					
ACTIVIDAD:	Bloquear tarjeta de débito	CS-DV-SC11			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,14 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de solicitudes de bloqueo de tarjetas de débito	30		30	4,14
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
Jefe de Servicios					
263 Financieros	hora	4,57	0,50	0,50	2,29
Asistente de Servicios					
261 Financieros	hora	3,71	0,50	0,50	1,85
Totales					4,14

TABLA HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD					
ACTIVIDAD:	Cambiar claves de seguridad de tarjeta de débito	CS-DV-SC12			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,04 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de solicitudes decambio de claves de seguridad	1200		1200	48,94
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
Asistente de Servicios					
261 Financieros	hora	3,71	13,20	13,20	48,94
Totales					48,94

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Cancelar tarjetas de débito	CS-DV-SC13			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,21 dólares				
		Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de tarjetas de débito canceladas	400	400	84,28	
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
Asistente de Servicios					
261 Financieros	hora	3,71	22,73	22,73	84,28
Totales					84,28

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD				
ACTIVIDAD:	Realizar o recibir tranferencias	CS-DV-SC14				
	Recibir transferencias (SPI)	CS-DV-SC14-1				
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios					
Coste Unitario Cost Driver	1,87 dólares					
		Ene-Dic 2008			Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de transferenccias recibidas	101142			101142	189457,43
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008		Total Horas	Total Coste
Oficial Operativo de						
157	Captaciones	hora	5,21	34556,85	34556,85	179910,70
41	Jefe de Captaciones	hora	1,89	5057,10	5057,10	9546,73
Totales					189457,43	

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD				
ACTIVIDAD:	Realizar o recibir tranferencias	CS-DV-SC14				
	Realizar transferencias (SPL)	CS-DV-SC14-2				
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios					
Coste Unitario Cost Driver	0	dólares				
		Ene-Dic 2008			Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de transferencias enviadas	0			0	0,00
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008		Total Horas	Total Coste
Oficial Operativo de						
157 Captaciones	hora	5,21	0,00		0,00	0,00
41 Jefe de Captaciones	hora	1,89	0,00		0,00	0,00
Totales						0,00

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos CS-DV-SC15				
	Debitar o acreditar cuenta de ahorros CS-DV-SC15-1				
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,46	dólares			
			Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de cuentas debitadas o acreditadas		2604	2604	1190,56
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
Oficial Operativo de					
157 Captaciones	hora	5,21	173,6	173,6	903,80
41 Jefe de Captaciones	hora	1,89	151,9	151,9	286,75
Totales					1190,56

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos CS-DV-SC15				
	Bloquear o desbloquear cuenta de ahorros CS-DV-SC15-2				
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,10	dólares			
			Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de cuentas bloqueadas o		147	147	14,80
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
Oficial Operativo de					
157 Captaciones	hora	5,21	2,84	2,84	14,80
Totales					14,80

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos CS-DV-SC15				
	Ejecutar ingresos o egresos de caja CS-DV-SC15-3				
	Ejecutar ingresos de caja CS-DV-SC15-3.1				
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,03	dólares			
			Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de ingresos o egresos de caja procesados		524	524	16,52
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,96	4,17	4,17	16,52
Totales					16,52

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15			
	Ejecutar ingresos o egresos de caja	CS-DV-SC15-3			
	Ejecutar ingresos de caja	CS-DV-SC15-3.2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,03 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de ingresos o egresos de caja procesados	524		524	16,52
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,96	4,17	4,17	16,52
Totales					16,52

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15			
	Ejecutar ingresos o egresos de caja	CS-DV-SC15-3			
	Ejecutar egresos de caja	CS-DV-SC15-3.3			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,04 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de egresos de caja procesados	1892		1892	69,94
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,96	17,66	17,66	69,94
Totales					69,94

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15			
	Cobrar por consumos de tarjeta de crédito	CS-DV-SC15-4			
	En efectivo	CS-DV-SC15-4.1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,05 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de papeletas de depósito de tarjeta de crédito	3897		3897	193,59
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,96	48,87	48,87	193,59
Totales					193,59

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15			
	Cobrar por consumos de tarjeta de crédito	CS-DV-SC15-4			
	En cheque	CS-DV-SC15-4.2			
	Captaciones y Servicios				
CENTRO DE COSTE:					
Coste Unitario Cost Driver	3,69 dólares				
			Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de papeletas de depósito de trajeta de crédito	3897	3897	14375,00	
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,96	431,59	431,59	1709,50
Oficial Operativo de					
157 Captaciones	hora	5,21	649,50	649,50	3381,44
6 Cajero General	hora	11,58	801,48	801,48	9284,05
Totales					14375,00

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15			
	Pagar avances en efectivo de tarjeta de crédito	CS-DV-SC15-5			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,05 dólares				
			Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de voucher procesados	989	989	48,80	
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,96	12,32	12,32	48,80
Totales					48,80

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15			
	Cuadrar caja	CS-DV-SC15-6			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	2,43 dólares				
		Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de cuadros realizados	480	480		1165,20
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
237	Cajero	hora	3,96	36,82	145,84
6	Cajero General	hora	11,58	88,00	1019,36
Totales					1165,20

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15	
	Cuadrar caja	CS-DV-SC15-6	
	Sobrante o faltante de caja	CS-DV-SC15-6-1,2	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	6,58 dólares		
Cost Driver	nº de cuadros realizados	Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste
PERSONAL	Ud. Medida Coste/Hora Ene-Dic 2008		Total Horas Total Coste
237 Cajero	hora 3,96 48,82		480 3158,77
6 Cajero General	hora 11,58 256,00		48,82 193,37
Totales			256,00 2965,40
			3158,77

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15	
	Cargar y cuadrar cajeros automáticos	CS-DV-SC15-7	
	Captaciones y Servicios		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	2,02 dólares		
Cost Driver	nº de cargas y cuadros	Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste
PERSONAL	Ud. Medida Coste/Hora Ene-Dic 2008		Total Horas Total Coste
237 Cajero	hora 3,96 37,28		240 485,13
6 Cajero General	hora 11,58 20		240 485,13
Oficial Operativo de			
157 Captaciones	hora 5,21 20,32		37,28 147,66
Totales			20,00 231,67
			20,32 105,79
			485,13

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15	
	Cuadrar operaciones realizadas por los clientes en cajeros automáticos y compensar cuentas contables con banco emisor	CS-DV-SC15-8	
	Captaciones y Servicios		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	1,26 dólares		
Cost Driver	nº de operaciones o transacciones procesadas	Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste
PERSONAL	Ud. Medida Coste/Hora Ene-Dic 2008		Total Horas Total Coste
Asistente de Servicios			
261 Financieros	hora 3,71 52		240 302,48
Jefe de Servicios			
263 Financieros	hora 4,57 24		240 302,48
Totales			52 192,78
			24 109,71
			302,48

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Informar al cliente	CS-DV-NV01			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,43 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	Nº de clientes interesados	1175		1175	500,21
PERSONAL	Ud. Medida	Costo/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
234 Asistente de Negocios	Hora	4,04	48,96	48,96	197,84
80 Asistente de Negocios	Hora	6,18	48,96	48,96	302,37
Totales					500,21

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Aperturar cuenta de ahorros	CS-DV-DP01			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	3,11 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de cuentas aperturadas	1125		1125	3499,97
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
234 Asistente de Negocios	hora	4,04	337,50	337,50	1363,82
80 Asistente de Negocios	hora	6,18	337,50	337,50	2084,45
237 Cajero	hora	3,68	14,06	14,06	51,70
Totales					3499,97

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01			
	Ejecutar depósitos en efectivo	CS-DV-SC01-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,05 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de papeletas de depósito procesadas	67045		67045	3081,16
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,68	838,06	838,0625	3081,16
Totales					3081,16



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01			
	Ejecutar depósitos en efectivo	CS-DV-SC01-1			
	Reportar especies	CS-DV-SC01-1.1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,01 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de reportes		43	43	0,49
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,68	0,13	0,13	0,49
Oficial Operativo de					
157 Captaciones	hora	5,36	3,10	3,10	16,63
Totales					0,49

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01			
	Ejecutar depósitos en efectivo	CS-DV-SC01-1			
	Reportar depósitos que superan los umbrales establecidos por los organismos de control	CS-DV-SC01-1.2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,05 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de reportes		1173	1173	55,34
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,68	15,05	15,05	55,34
6 Cajero General	hora	10,15	39,10	39,10	396,97
Totales					55,34

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Realizar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01			
	Ejecutar depósitos en cheque	CS-DV-SC01-2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	3,39 dólares				
		Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste		
Cost Driver	nº de papeletas de depósito procesadas	19162	19162	64930,52	
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,68	2122,19	2122,19	7802,29
Oficial Operativo de					
157 Captaciones	hora	5,36	3193,67	3193,67	17117,14
6 Cajero General	hora	10,15	3940,98	3940,98	40011,09
Totales					64930,52

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Realizar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01			
	Ejecutar depósitos en cheque	CS-DV-SC01-2			
	Reversar depósitos por cheques protestados	CS-DV-SC01-2.1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	3,77 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de cheque devueltos	1200		1200	4522,59
PERSONAL	Ud. Medida Coste/Hora	Ene-Dic 2009		Total Horas	Total Coste
Oficial Operativo de					
157	Captaciones	hora	5,36	160,00	857,55
6	Cajero General	hora	10,15	330,00	3350,35
234	Asistente de Negocios	hora	4,04	30,80	124,46
80	Asistente de Negocios	hora	6,18	30,80	190,23
Totales					4522.59

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Ejecutar retiros en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC02			
	Ejecutar retiros en efectivo	CS-DV-SC02-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,05 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de papeletas de retiro procesadas	203627		203627	11167,21
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
237	Cajero	hora	3,68	3037,44	11167,21
Totales					11167,21

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Ejecutar retiros en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC02			
	Ejecutar retiros en cheque	CS-DV-SC02-2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	1,70 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de papeletas de retiro procesadas	1248		1248	2119,34
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,68	10,82	10,82	39,77
Oficial Operativo de					
157 Captaciones	hora	5,36	72,80	72,80	390,19
6 Cajero General	hora	10,15	166,40	166,40	1689,39
Totales					2119,34

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Actualizar saldos de libretas de ahorros		CS-DV-SC03		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,03 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de saldos actualizados	17280		17280	439,42
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,68	119,52	119,52	439,42
Totales					439,42

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Activar cuentas de ahorros		CS-DV-SC04		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,26 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de cuentas activadas	1440		1440	377,62
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
234 Asistente de Negocios	hora	4,04	36,96	36,96	149,35
80 Asistente de Negocios	hora	6,18	36,96	36,96	228,27
Totales					377,62

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados sobre cuenta		CS-DV-SC05		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,26 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados emitidos	1055		1055	276,66
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
234 Asistente de Negocios	hora	4,04	27,08	27,08	109,42
80 Asistente de Negocios	hora	6,18	27,08	27,08	167,24
Totales					276,66

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Cambiar número de la cartola por robo, perdida o destrucción de libreta de			CS-DV-SC06	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,60 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de solicitudes de anulación		106	106	63,90
Totales					
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
234 Asistente de Negocios	hora	4,04	6,25	6,25	25,27
80 Asistente de Negocios	hora	6,18	6,25	6,25	38,63
Totales					63,90

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir estado de cuenta	CS-DV-SC07			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,33 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de estados de cuenta emitidos		35	35	11,44
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
Oficial Operativo de					
157 Captaciones	hora	5,36	2,14	2,14	11,44
Totales					11,44

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Actualizar firmas de cuenta de ahorros		CS-DV-SC08		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,59 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de firmas actualizadas		116	116	68,29
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
234 Asistente de Negocios	hora	4,04	6,44	6,44	26,02
80 Asistente de Negocios	hora	6,18	6,84	6,84	42,27
Totales					68,29

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Cerrar cuenta de ahorros	CS-DV-SC09			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,44 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de cuentas cerradas	247		247	109,86
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
234 Asistente de Negocios	hora	4,04	9,61	9,61	38,84
80 Asistente de Negocios	hora	6,18	9,61	9,61	59,37
237 Cajero	hora	3,68	3,17	3,17	11,65
Totales					109,86

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir tarjeta de débito	CS-DV-SC10			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	1,77 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de tarjetas de débito emitidas	3858		3858	6822,30
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
Jefe de Servicios					
263 Financieros	hora	5,76	624,03	624,03	3593,40
Asistente de Servicios					
261 Financieros	hora	4,37	624,03	624,03	2726,16
Gerente de Negocios					
227 Financieros	hora	1,56	321,50	321,50	502,74
Totales					6822,30

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Bloquear tarjeta de débito	CS-DV-SC11			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,17 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de solicitudes de bloqueo de tarjetas de débito	38		38	6,41
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
Jefe de Servicios					
263 Financieros	hora	5,76	0,63	0,63	3,65
Asistente de Servicios					
261 Financieros	hora	4,37	0,63	0,63	2,77
Totales					6,41



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Cambiar claves de seguridad de tarjeta de débito	CS-DV-SC12			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,10 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de solicitudes decambio de claves de seguridad	1200		1200	115,33
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
Asistente de Servicios					
261 Financieros	hora	4,37	26,40	26,40	115,33
Totales					115,33

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Cancelar tarjetas de débito	CS-DV-SC13			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,25 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de tarjetas de débito canceladas	1130		1130	280,56
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
Asistente de Servicios					
261 Financieros	hora	4,37	64,22	64,22	280,56
Totales					280,56

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Realizar o recibir tranferencias	CS-DV-SC14			
	Recibir transferencias (SPI)	CS-DV-SC14-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	1,91 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de transferencias recibidas	106771		106771	203931,71
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
Oficial Operativo de					
157 Captaciones	hora	5,36	36480,09	36480,09	195522,84
41-26 Jefe de Captaciones	hora	1,58	5338,55	5338,55	8408,87
Totales					203931,71

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Realizar o recibir tranferencias	CS-DV-SC14			
	Realizar transferencias (SPL)	CS-DV-SC14-2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	1,47 dólares				
		Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de transferenccias enviadas	129	129	189,69	
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
Oficial Operativo de					
157 Captaciones	hora	5,36	33,50	33,50	179,53
41 Jefe de Captaciones	hora	1,58	6,45	6,45	10,16
Totales					189,69

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15			
	Debitar o acreditar cuenta de ahorros	CS-DV-SC15-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,45 dólares				
		Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de cuentas debitadas o acreditadas	2604	2604	1169,71	
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
Oficial Operativo de					
157 Captaciones	hora	5,36	173,6	173,6	930,45
41 Jefe de Captaciones	hora	1,58	151,9	151,9	239,26
Totales					1169,71

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15			
	Bloquear o desbloquear cuenta de ahorros	CS-DV-SC15-2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,10 dólares				
		Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de cuentas bloqueadas o	107	107	11,09	
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
Oficial Operativo de					
157 Captaciones	hora	5,36	2,1	2,1	11,1
Totales					11,1



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15			
	Ejecutar ingresos o egresos de caja	CS-DV-SC15-3			
	Ejecutar ingresos de caja	CS-DV-SC15-3.1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,03 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de ingresos o egresos de caja procesados	771		771	22,56
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,68	6,14	6,14	22,56
Totales					22,56

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15			
	Ejecutar ingresos o egresos de caja	CS-DV-SC15-3			
	Ejecutar ingresos de caja	CS-DV-SC15-3.2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,03 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de ingresos o egresos de caja procesados	524		524	15,33
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,68	4,17	4,17	15,33
Totales					15,33

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15			
	Ejecutar ingresos o egresos de caja	CS-DV-SC15-3			
	Ejecutar egresos de caja	CS-DV-SC15-3.3			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,03 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de ingresos o egresos de caja procesados	2442		2442	83,80
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,68	22,79	22,79	83,80
Totales					83,80

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos			CS-DV-SC15	
	Cobrar por consumos de tarjeta de crédito		CS-DV-SC15-4		
	Enefectivo		CS-DV-SC15-4.1		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,05 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de papeletas de depósito de trajeta de crédito		4090	4090	188,59
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,68	51,30	51,30	188,59
Totales					188,59

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD				
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos			CS-DV-SC15		
	Cobrar por consumos de tarjeta de crédito		CS-DV-SC15-4			
	En cheque		CS-DV-SC15-4.2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios					
Coste Unitario Cost Driver	3,39 dólares					
				Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de papeletas de depósito de trajeta de crédito		4090	4090	13858,98	
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste	
237 Cajero	hora	3,68	452,97	452,97	1665,35	
Oficial Operativo de						
157 Captaciones	hora	5,36	681,67	681,67	3653,54	
6 Cajero General	hora	10,15	841,18	841,18	8540,10	
Totales					13858,98	

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos		CS-DV-SC15		
	Pagar avances en efectivo de tarjeta de crédito		CS-DV-SC15-5		
	CENTRO DE COSTE:		Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver		0,05 dólares			
		Ene-Dic 2009		Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de voucher procesados		863	863	39,53
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
237 Cajero	hora	3,68	10,75	10,75	39,53
Totales					39,53

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15	
	Cuadrar caja	CS-DV-SC15-6	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	2,14 dólares		
Cost Driver	nº de cuadros realizados	Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009
237 Cajero	hora	3,68	36,82
6 Cajero General	hora	10,15	88,00
Totales			1028,80

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15	
	Cuadrar caja	CS-DV-SC15-6	
	Sobrante o faltante de caja	CS-DV-SC15-6-1,2	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	5,79 dólares		
Cost Driver	nº de cuadros realizados	Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009
237 Cajero	hora	3,68	48,82
6 Cajero General	hora	10,15	256,00
Totales			2778,54

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15	
	Cargar y cuadrar cajeros automáticos	CS-DV-SC15-7	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	1,87 dólares		
Cost Driver	nº de cargas y cuadros	Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009
237 Cajero	hora	3,68	37,28
6 Cajero General	hora	10,15	20,00
157 Captaciones	hora	5,36	20,32
Totales			449,02



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos CS-DV-SC15				
	Cuadrar operaciones realizados por los clientes en cajeros automáticos y compensar cuentas contables con banco emisor CS-DV-SC15-8				
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	1,52 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de operaciones o transacciones procesadas		240	240	365,37
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
Asistente de Servicios					
261 Financieros	hora	4,37	52	52,00	227,17
Jefe de Servicios					
263 Financieros	hora	5,76	24	24,00	138,20
Totales					365,37

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Informar al cliente	CS-DP-NV01			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,82 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	Nº de clientes interesados	1140		1140	939,95
PERSONAL	Ud. Medida	Costo/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73 Oficial de Negocios	Hora	6,17	95	95	586,40
252 Asistente de Negocios	Hora	3,72	95	95	353,55
Totales					939,95

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo	CS-DP-DP01			
CENTRO DE COSTE:	Depósito en efectivo	CS-DP-DP01-1			
Coste Unitario Cost Driver	Captaciones y Servicios	2,89 dólares			
				Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo emitidos	285		285	824,82
PERSONAL	Ud. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73 Oficial de Negocios	hora	6,17	81,94	81,94	505,77
252 Asistente de Negocios	hora	3,72	81,94	81,94	304,94
237 Cajero	hora	3,96	3,56	3,56	14,11
Totales					824,82

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo	CS-DP-DP01			
	Depósito en efectivo	CS-DP-DP01-1			
	Reportar operaciones que superan los umbrales establecidos por los organismos de control	CS-DP-DP01-1.1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,82 dólares				
				Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de formularios de reporte	292		292	240,76
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73 Oficial de Negocios	hora	6,17	24,33	24,33	150,20
252 Asistente de Negocios	hora	3,72	24,33	24,33	90,56
Totales					240,76

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo	CS-DP-DP01			
	Depósito en cheque (cliente con cuenta de ahorros)	CS-DP-DP01-2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	3,52 dólares				
				Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo emitidos	22		22	77,50
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	6,33	39,04
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	6,33	23,54
41	Jefe de Captaciones		1,89	1,83	3,46
157	Oficial Operativo de Captaciones		5,21	2,20	11,45
Totales					77,50

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo	CS-DP-DP01			
	Depósito en cheque (cliente sin cuenta de ahorros)	CS-DP-DP01-3			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	2,89 dólares				
				Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo emitidos	6		6	17,36
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	1,73	10,65
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	1,73	6,42
237	Cajero	hora	3,96	0,08	0,30
Totales					17,36

TABLA	HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD				
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo	CS-DP-DP01			
	Depósito mediante débito de cuenta de ahorros	CS-DP-DP01-4			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	3,36 dólares				
				Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo emitidos	257	257	862,64	
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	78,17	482,52
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	78,17	290,92
157	Oficial Operativo de Captaciones	hora	5,21	17,13	89,20
Totales				862,64	

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01			
	Mantener capital más interés	CS-DP-SC01-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	2,35 dólares				
		Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	1617	1617	3799,75	
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	384,04	2370,53
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	384,04	1429,22
Totales				3799,75	

TABLA	HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD				
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01			
	Incrementar monto	CS-DP-SC01-2			
	Depósito en efectivo	CS-DP-SC01-2.1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	2,56 dólares	Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	415		415	1064,18
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	105,48	651,09
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	105,48	392,55
237	Cajero	hora	3,96	5,19	20,55
Totales					1064,18



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01			
	Incrementar monto	CS-DP-SC01-2			
	Depósito en cheque	CS-DP-SC01-2.2			
	Captaciones y Servicios				
CENTRO DE COSTE:					
Coste Unitario Cost Driver	3,28 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	33		33	108,08
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	8,66	53,47
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	8,66	32,24
41	Jefe de Captaciones		1,89	2,75	5,19
157	Oficial Operativo de Captaciones		5,21	3,30	17,18
Totales					108,08

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01			
	Incrementar monto	CS-DP-SC01-2			
	Depósito en cheque	CS-DP-SC01-2.3			
	Captaciones y Servicios				
CENTRO DE COSTE:					
Coste Unitario Cost Driver	2,65 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	8		8	21,17
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	2,10	12,96
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	2,10	7,82
237	Cajero	hora	3,96	0,10	0,40
Totales					21,17

TABLA	HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD					
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01				
	Incrementar monto	CS-DP-SC01-2				
	Depósito mediante débito de cuenta de ahorros	CS-DP-SC01-2.4				
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios					
Coste Unitario Cost Driver	2,94 dólares					
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	373		373	1095,01	
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste	
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	104,13	642,75	
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	104,13	387,52	
157	Oficial Operativo de Captaciones	hora	5,21	12,43	64,73	
Totales					1095,01	

TABLA	HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD					
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01				
	Disminuir monto	CS-DP-SC01-3				
	Pago en efectivo	CS-DP-SC01-3.1				
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios					
Coste Unitario Cost Driver	2,65 dólares					
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	850		850	2249,73	
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste	
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	223,13	1377,27	
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	223,13	830,37	
237	Cajero	hora	3,96	10,63	42,08	
Totales					2249,73	



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01			
	Disminuir monto	CS-DP-SC01-3			
	Pago en cheque	CS-DP-SC01-3.2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	3,92 dólares				
			Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	85		85	333,15
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	22,31	137,73
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	22,31	83,04
157	Oficial Operativo de Captaciones		5,21	4,25	22,13
6	Cajero General	hora	11,58	7,79	90,26
Totales				333,15	

TABLA	HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD					
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo		CS-DP-SC01			
	Disminuir monto		CS-DP-SC01-3			
	Pago con crédito a cuenta de ahorros		CS-DP-SC01-3.3			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios					
Coste Unitario Cost Driver	2,94 dólares					
			Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados		765	765		2252,40
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste	
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	200,81		1239,55
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	200,81		747,34
157	Oficial Operativo de Captaciones	hora	5,21	51,00		265,52
Totales						2252,40



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Pre cancelar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC02			
	Pago en efectivo	CS-DP-SC02-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	5,77 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo pre	2		2	11,54
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	0,45	2,80
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	0,45	1,69
227	Gerente de Negocios Financieros	hora	10,43	0,67	6,96
237	Cajero	hora	3,96	0,03	0,10
Totales					11,54

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Pre cancelar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC02			
	Pago en cheque	CS-DP-SC02-2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	7,04 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo precancelados	1		1	7,04
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	0,23	1,40
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	0,23	0,84
227	Gerente de Negocios Financieros	hora	10,43	0,33	3,48
157	Oficial Operativo de Captaciones		5,21	0,05	0,26
6	Cajero General	hora	11,58	0,09	1,06
Totales					7,04

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Pre cancelar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC02			
	Pago con crédito a la cuenta de ahorros	CS-DP-SC02-3			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	3,10 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de papeletas de retiro procesadas	6		6	18,58
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,20	1,36	8,42
252	Asistente de Negocios	hora	3,74	1,36	5,08
227	Gerente de Negocios Financieros	hora	1,50	2,00	2,99
157	Oficial Operativo de Captaciones	hora	5,23	0,40	2,09
Totales					18,58

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Pignorar certificados de depósito	CS-DP-SC03			
	A otras personas o instituciones	CS-DP-SC03-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	1,62 dólares	Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito pignorados	11		11	17,86
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	1,39	8,58
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	1,39	5,18
227	Gerente de Negocios Financieros	hora	1,49	2,75	4,10
Totales					17,86

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Pignorar certificados de depósito	CS-DP-SC03			
	A Mutualista Azuay (crédito con garantía de certificado de depósito a plazo)	CS-DP-SC03-2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	1,46 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito pignorados	23		23	33,55
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	2,52	15,58
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	2,52	9,39
227	Gerente de Negocios Financieros	hora	1,49	5,75	8,57
Totales					33,55

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Cancelar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC04			
	Pago en efectivo	CS-DP-SC04-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	2,17 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito cancelados	83		83	180,47
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	17,41	107,46
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	17,41	64,79
237	Cajero	hora	3,96	2,08	8,22
Totales					180,47

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Cancelar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC04			
	Pago en cheque	CS-DP-SC04-2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	3,40 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito cancelados	249		249	845,97
Totales					
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	52,23	322,38
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	52,23	194,37
157	Oficial Operativo de Captaciones		5,21	12,45	64,82
6	Cajero General	hora	11,58	22,83	264,40
Totales					845,97

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Cancelar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC04			
	Pago con crédito a la cuenta de ahorros	CS-DP-SC04-3			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	2,34 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito cancelados	497		497	1162,95
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	100,10	617,91
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	100,10	372,54
157	Oficial Operativo de Captaciones	hora	5,21	33,13	172,50
Totales					1162,95

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Bloquear certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC05			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	1,24 dólares	Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito bloqueados	10		10	12,37
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	1,25	7,72
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	1,25	4,65
Totales				12,37	

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Anular certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC06			
	Cheques no efectivizados	CS-DP-SC06-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito anulados	0		0	0
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	0	0
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	0	0
41	Jefe de Captaciones		1,89	0	0
Totales					0



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD		
ACTIVIDAD:	Anular certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC05		
	Errores en la emisión	CS-DP-SC05-2		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios			
Coste Unitario Cost Driver	0 dólares			
		Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito anulados	0	0	0
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	0 0
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	0 0
41	Jefe de Captaciones	hora	1,89	0 0
Totales				0

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD		
ACTIVIDAD:	Realizar cuadros	CS-DP-SC07		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios			
Coste Unitario Cost Driver	4,65 dólares			
		Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de cuadros realizados	240	240	1115,19
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	6,17	86 530,85
252	Asistente de Negocios	hora	3,72	86 320,05
41	Jefe de Captaciones	hora	1,89	140 264,29
Totales				1115,19



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Informar al cliente	CS-DP-NV01			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,78 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	Nº de clientes interesados	1326		1326	1035,12
PERSONAL	Ud. Medida	Costo/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73 Oficial de Negocios	Hora	5,58	110,50	110,50	616,63
252 Asistente de Negocios	Hora	3,79	110,50	110,50	418,49
Totales					1035,12

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo	CS-DP-DP01			
	En efectivo	CS-DP-DP01-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	2,74 dólares				
				Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo emitidos	332		332	909,40
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73 Oficial de Negocios	hora	5,58	95,45	95,45	532,65
252 Asistente de Negocios	hora	3,79	95,45	95,45	361,49
237 Cajero	hora	3,68	4,15	4,15	15,26
Totales					909,40

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo	CS-DP-DP01			
	Depósito en efectivo	CS-DP-DP01-1			
	Reportar operaciones que superan los umbrales establecidos por los organismos de control	CS-DP-DP01-1.1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,78 dólares				
				Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo emitidos	422		422	329,43
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73 Oficial de Negocios	hora	5,58	35,17	35,17	196,24
252 Asistente de Negocios	hora	3,79	35,17	35,17	133,18
Totales					329,43



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo	CS-DP-DP01			
	En cheque (cliente con cuenta de ahorros)	CS-DP-DP01-2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	3,36 dólares				
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo emitidos	26		Total Outputs	Total Coste
				26	87,37
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	7,48	41,71
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	7,48	28,31
41-26	Jefe de Captaciones		1,58	2,17	3,41
157	Oficial Operativo de Captaciones		5,36	2,60	13,94
Totales					87,37

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo	CS-DP-DP01			
	En cheque (cliente sin cuenta de ahorros)	CS-DP-DP01-3			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	2,74 dólares				
				Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo emitidos	7		7	19,17
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	2,01	11,23
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	2,01	7,62
237	Cajero	hora	3,68	0,09	0,32
Totales					19,17



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD				
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo	CS-DP-DP01				
	Débito de cuenta de ahorros	CS-DP-DP01-4				
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios					
Coste Unitario Cost Driver	3,21 dólares					
				Total Outputs Total Coste		
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo emitidos	298	298	955,58		
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste	
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	90,64	505,82	
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	90,64	343,28	
157	Oficial Operativo de Captaciones	hora	5,36	19,87	106,48	
Totales				955,58		

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD				
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01				
	Mantener capital más interés	CS-DP-SC01-1				
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios					
Coste Unitario Cost Driver	2,22 dólares					
				Total Outputs Total Coste		
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	1369	1369	3045,76		
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste	
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	325,14	1814,40	
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	325,14	1231,37	
Totales				3045,76		



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01			
	Incrementar monto	CS-DP-SC01-2			
	Depósito en efectivo	CS-DP-SC01-2.1			
	Captaciones y Servicios				
CENTRO DE COSTE:					
Coste Unitario Cost Driver	2,43 dólares				
		Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	351	351	851,84	
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	89,21	497,84
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	89,21	337,87
237	Cajero	hora	3,68	4,39	16,13
Totales					851,84

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01			
	Incrementar monto	CS-DP-SC01-2			
	Depósito en cheque	CS-DP-SC01-2.2			
	Captaciones y Servicios				
CENTRO DE COSTE:					
Coste Unitario Cost Driver	3,13 dólares				
		Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	28	28	87,53	
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	7,35	41,02
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	7,35	27,84
41-26	Jefe de Captaciones		1,58	2,33	3,68
157	Oficial Operativo de Captaciones		5,36	2,80	15,01
Totales					87,53



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01			
	Incrementar monto	CS-DP-SC01-2			
	Depósito en cheque	CS-DP-SC01-2.3			
	Captaciones y Servicios				
CENTRO DE COSTE:					
Coste Unitario Cost Driver		2,50 dólares			
			Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados		7	7	17,53
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	1,84	10,25
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	1,84	6,96
237	Cajero	hora	3,68	0,09	0,32
Totales					17,53

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01			
	Incrementar monto	CS-DP-SC01-2			
	Depósito mediante débito de cuenta de ahorros	CS-DP-SC01-2.4			
	Captaciones y Servicios				
CENTRO DE COSTE:					
Coste Unitario Cost Driver		2,79 dólares			
			Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados		316	316	882,84
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	88,22	492,28
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	88,22	334,10
157	Oficial Operativo de Captaciones	hora	5,36	10,53	56,46
Totales					882,84

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01			
	Disminuir monto	CS-DP-SC01-3			
	Pago con crédito a cuenta de ahorros	CS-DP-SC01-3.3			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	2,82 dólares				
		Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	648	648	1824,97	
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	170,10	949,23
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	170,10	644,21
157	Oficial Operativo de Captaciones	hora	5,36	43,20	231,54
Totales					1824,97

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Pre cancelar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC02			
	Pago en efectivo	CS-DP-SC02-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0 dólares				
		Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo	0	0	0,00	
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	0,00	0,00
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	0,00	0,00
227	Gerente de Negocios Financieros	hora	10,95	0,00	0,00
237	Cajero	hora	3,68	0,00	0,00
Totales					0,00

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Pre cancelar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC02			
	Pago en cheque	CS-DP-SC02-2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo precancelados	0		0	0,00
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	0,00	0,00
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	0,00	0,00
227	Gerente de Negocios Financieros	hora	10,95	0,00	0,00
157	Oficial Operativo de Captaciones		5,36	0,00	0,00
6-261	Cajero General	hora	10,15	0,00	0,00
Totales					0,00

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Pre cancelar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC02			
	Pago con crédito a la cuenta de ahorros	CS-DP-SC02-3			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	3,04 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de papeletas de retiro procesadas	1		1	3,04
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,65	0,23	1,28
252	Asistente de Negocios	hora	3,84	0,23	0,87
227	Gerente de Negocios Financieros	hora	1,58	0,33	0,53
157	Oficial Operativo de Captaciones	hora	5,43	0,07	0,36
Totales					3,04

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Pignorar certificados de depósito	CS-DP-SC03			
	A otras personas o instituciones	CS-DP-SC03-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	1,58 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito pignorados		13	13	20,48
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	1,64	9,17
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	1,64	6,22
227	Gerente de Negocios Financieros	hora	1,56	3,25	5,08
Totales					20,48

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Pignorar certificados de depósito	CS-DP-SC03			
	A Mutualista Azuay (crédito con garantía de certificado de depósito a plazo)	CS-DP-SC03-2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	1,42 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito pignorados		27	27	38,31
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	2,96	16,54
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	2,96	11,22
227	Gerente de Negocios Financieros	hora	1,56	6,75	10,56
Totales					38,31

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Cancelar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC04			
CENTRO DE COSTE:	Pago en efectivo	CS-DP-SC04-1			
Coste Unitario Cost Driver	2,06 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito cancelados	70		70	143,97
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	14,68	81,93
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	14,68	55,61
237	Cajero	hora	3,68	1,75	6,43
Totales					143,97

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Cancelar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC04			
CENTRO DE COSTE:	Pago en cheque	CS-DP-SC04-2			
Coste Unitario Cost Driver	3,16 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito cancelados	211		211	667,50
Totales					
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	44,26	246,97
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	44,26	167,61
157	Oficial Operativo de Captaciones		5,36	10,55	56,54
6-261	Cajero General	hora	10,15	19,34	196,37
Totales					667,50

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Cancelar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC04			
CENTRO DE COSTE:	Pago con crédito a la cuenta de ahorros	CS-DP-SC04-3			
Coste Unitario Cost Driver	2,24 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito cancelados	298		298	668,74
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	60,02	334,95
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	60,02	227,32
157	Oficial Operativo de Captaciones	hora	5,36	19,87	106,48
Totales					668,74



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD				
ACTIVIDAD:	Bloquear certificado de depósito a plazo		CS-DP-SC05			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios					
Coste Unitario Cost Driver	1,17 dólares					
			Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito bloqueados		8		8	9,37
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009		Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	1	1	5,58
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	1	1	3,79
Totales						9,37

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD				
ACTIVIDAD:	Anular certificado de depósito a plazo		CS-DP-SC06			
	Cheques no efectivizados		CS-DP-SC06-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios					
Coste Unitario Cost Driver	0 dólares					
			Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito anulados		0		0	0
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009		Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	0	0	0
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	0	0	0
41-26	Jefe de Captaciones		1,58	0	0	0
Totales						0



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Anular certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC05			
	Errores en la emisión	CS-DP-SC05-2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0 dólares				
		Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito anulados	0	0	0	
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2008	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	0	0
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	0	0
41-26	Jefe de Captaciones		1,58	0	0
Totales					0

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Realizar cuadros	CS-DP-SC07			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	4,28 dólares				
		Ene-Dic 2009		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de cuadros realizados	240		240	1026,13
PERSONAL	Id. Medida	Coste/Hora	Ene-Dic 2009	Total Horas	Total Coste
73	Oficial de Negocios	hora	5,58	86	479,91
252	Asistente de Negocios	hora	3,79	86	325,70
41-26	Jefe de Captaciones	hora	1,58	140	220,52
					1026,13



TABLA 18-1					ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios						
Cost Driver	N° de horas		225				
Totales							
PERSONAL	Costo anual	Costo/Hora	Total Horas	Total Costo	Costo matriz	Costor actividad	
	Ene-Dic 2008						
119 Auditor Interno	27255,18	14,20	112,50	1596,98			CS-DV-DP01 CS-DP-DP01 CS-DV-SC01 CS-DP-SC02 CS-DV-SC04 CS-DP-SC03
209 Analista de Auditoria	8269,79	4,31	112,50	484,56			CS-DV-SC09 CS-DV-SC14 CS-DV-SC15
Totales				2081,54	1602,79	178,09	

TABLA 18-2					ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios						
Cost Driver	N° de horas		240				
Totales							
PERSONAL	Costo anual	Costo/Hora	Total Horas	Total Costo	Costo matriz	Costo actividad	
	Ene-Dic 2009						
119 Auditor Interno	29980,73	15,61	120	1873,80			CS-DV-DP01 CS-DP-DP01 CS-DV-SC01 CS-DP-SC02 CS-DV-SC04 CS-DP-SC03
209 Analista de Auditoria	8937,84	4,66	120	558,62			CS-DV-SC09 CS-DV-SC14 CS-DV-SC15
Totales				2432,41	1872,96	208,11	



TABLA 19-1					ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				CS-DV-DP01	CS-DV-SC08	CS-DP-DP01
Cost Driver	N° de horas		249		CS-DV-SC01	CS-DV-SC09	CS-DP-SC01
Totales					CS-DV-SC02	CS-DV-SC10	CS-DP-SC02
PERSONAL	Costo anual	Costo/Hora	Total Horas	Total Costo	Costo Matriz	Costo Actividad	
	Ene-Dic 2008						
Jefe de la Unidad de					CS-DV-SC03	CS-DV-SC11	CS-DP-SC03
91 Riesgos	27872,07	14,52	124,50	1807,33	CS-DV-SC04	CS-DV-SC12	CS-DP-SC04
Analista de					CS-DV-SC05	CS-DV-SC13	CS-DP-SC05
202 RiesgosAuditoria	22550,18	11,74	124,50	1462,24	CS-DV-SC06	CS-DV-SC14	CS-DP-SC07
Totales				3269,57	2517,57	109,46	CS-DV-SC07

TABLA 19-2					ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				CS-DV-DP01	CS-DV-SC08	CS-DP-DP01
Cost Driver	N° de horas		247		CS-DV-SC01	CS-DV-SC09	CS-DP-SC01
Totales					CS-DV-SC02	CS-DV-SC10	CS-DP-SC02
PERSONAL	Costo anual	Costo/Hora	Total Horas	Total Costo	Costo Matriz	Costo Actividad	
	Ene-Dic 2009						
Jefe de la Unidad de					CS-DV-SC03	CS-DV-SC11	CS-DP-SC03
91 Riesgos	28210,51	14,69	124	1814,58	CS-DV-SC04	CS-DV-SC12	CS-DP-SC04
Analista de					CS-DV-SC05	CS-DV-SC13	CS-DP-SC05
202 RiesgosAuditoria	23428,75	12,20	124	1507,01	CS-DV-SC06	CS-DV-SC14	CS-DP-SC07
Totales				3321,59	2557,62	111,20	CS-DV-SC07



TABLA 20-1					ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios						
Cost Driver	N° de horas			67			
Totales							
PERSONAL	Costo anual	Costo/Hora	Total Horas	Total Costo	Costo matriz	Costo actividad	
	Ene-Dic 2008						
160 Jefe de Legal	19289,68	10,05	22,33	224,38			
146 Analista Jurídico	10469,73	5,45	22,33	121,78			
260 Analista Jurídico	7420,58	3,86	22,33	86,32			
Totales				432,48	333,01	55,50	

ACTIVIDADES

CS-DV-DP01 CS-DP-DP01
CS-DV-SC04 CS-DP-SC01
CS-DV-SC08 CS-DP-SC03

TABLA 20-2					ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios						
Cost Driver	N° de horas			66			
Totales							
PERSONAL	Costo anual	Costo/Hora	Total Horas	Total Costo	Costo matriz	Costo actividad	
	Ene-Dic 2009						
160-2 Jefe de Legal	18309,29	9,54	22,00	209,79			
146 Analista Jurídico	7118,04	3,71	22,00	81,56			
278 Analista Jurídico	4431,56	2,31	22,00	50,78			
Totales				342,13	263,44	43,91	

ACTIVIDADES

CS-DV-DP01 CS-DP-DP01
CS-DV-SC04 CS-DP-SC01
CS-DV-SC08 CS-DP-SC03



TABLA 21-1							ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:		Captaciones y Servicios					CS-DV-DP01	CS-DP-DP01	
Cost Driver		N° de horas					CS-DV-SC01	CS-DP-SC01	
Totales		382					CS-DV-SC02	CS-DP-SC02	
PERSONAL		Costo anual	Costo/Hora	Total Horas	Total Costo	Costo Matriz	Costo Actividad	CS-DV-SC14	CS-DP-SC03
		Ene-Dic 2008						CS-DV-SC15	CS-DP-SC04
Subgerente Financiero y									
175 Administrativo		36854,01	4,80	127,33	611,03				
152 Analista Financiero		12469,45	6,49	127,33	826,97				
178 Asistente Financiero		8683,10	4,52	127,33	575,86				
Totales					2013,86	1550,67	155,07		

TABLA 21-2							ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:		Captaciones y Servicios					CS-DV-DP01	CS-DP-DP01	
Cost Driver		N° de horas					379	CS-DV-SC01	CS-DP-SC01
Totales								CS-DV-SC02	CS-DP-SC02
PERSONAL		Costo anual	Costo/Hora	Total Horas	Total Costo	Costo Matriz	Costo Actividad	CS-DV-SC14	CS-DP-SC03
		Ene-Dic 2009						CS-DV-SC15	CS-DP-SC04
Subgerente Financiero y									
175	Administrativo	43288,75	5,64	126	712,08				
152	Analista Financiero	12664,52	6,60	126	833,31				
178	Asistente Financiero	7317,77	3,81	126	481,50				
Totales					2026,89	1560,71	156,07		



TABLA 22-1					ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios						
Cost Driver	N° de horas			382			
Totales							
PERSONAL	Costo anual	Costo/Hora	Total Horas	Total Costo	Costo Matriz	Costo Actividad	
	Ene-Dic 2008						
Subgerente Financiero y							
175 Administrativo	36854,01	4,80	76	366,62			CS-DV-DP01 CS-DP-DP01
21 Contador General	38376,13	19,99	76	1527,05			CS-DV-SC01 CS-DP-SC01
38 Contador	16755,20	8,73	76	666,72			CS-DV-SC02 CS-DP-SC02
77 Asistente de Contabilidad	11639,64	6,06	76	463,16			CS-DV-SC05 CS-DP-SC03
192 Asistente de Contabilidad	9226,03	4,81	76	367,12			CS-DV-SC09 CS-DP-SC04
Totales				3390,67	2610,81	186,49	

TABLA 22-2					ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios						
Cost Driver	N° de horas			379			
Totales							
PERSONAL	Costo anual	Costo/Hora	Total Horas	Total Costo	Costo Matriz	Costo Actividad	
	Ene-Dic 2009						
Subgerente Financiero y							
175 Administrativo	43288,75	5,64	76	427,25			CS-DV-DP01 CS-DP-DP01
21 Contador General	38534,99	20,07	76	1521,33			CS-DV-SC01 CS-DP-SC01
38 Contador	17705,08	9,22	76	698,98			CS-DV-SC02 CS-DP-SC02
77 Asistente de Contabilidad	11134,72	5,80	76	439,59			CS-DV-SC05 CS-DP-SC03
192 Asistente de Contabilidad	9234,53	4,81	76	364,57			CS-DV-SC09 CS-DP-SC04
Totales				3451,72	2657,83	189,84	



TABLA 23-1						ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios					CS-DV-NV01	CS-DV-SC09	CS-DP-NV01
Cost Driver	N° de procesos	17				CS-DV-DP01	CS-DV-SC10	CS-DP-DP01
Totales						CS-DV-SC01	CS-DV-SC11	CS-DP-SC01
PERSONAL	Costo anual Ene-Dic 2008	Costo proceso		Costo matriz	Costo actividad	CS-DV-SC02	CS-DV-SC12	CS-DP-SC02
175 Sugberente Financiero y Administrativo	36854,01	361,31				CS-DV-SC03	CS-DV-SC13	CS-DP-SC03
182 Analista Administrativo	11471,32	674,78				CS-DV-SC04	CS-DV-SC14	CS-DP-SC04
112 Asistente Administrativo	11065,93	650,94				CS-DV-SC05	CS-DV-SC15	CS-DP-SC05
197 Asistente Administrativo	7497,11	441,01				CS-DV-SC06		CS-DP-SC06
Totales		2128,04		1638,59	65,54	CS-DV-SC07		CS-DP-SC07
						CS-DV-SC08		

TABLA 23-2						ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios					CS-DV-NV01	CS-DV-SC09	CS-DP-NV01
Cost Driver	N° de procesos	17				CS-DV-DP01	CS-DV-SC10	CS-DP-DP01
Totales						CS-DV-SC01	CS-DV-SC11	CS-DP-SC01
PERSONAL	Costo anual Ene-Dic 2009	Costo proceso		Costo matriz	Costo actividad	CS-DV-SC02	CS-DV-SC12	CS-DP-SC02
Sugberente Financiero y						CS-DV-SC03	CS-DV-SC13	CS-DP-SC03
175 Administrativo	7214,79	424,40				CS-DV-SC04	CS-DV-SC14	CS-DP-SC04
112 Analista Administrativo	11376,31	669,19				CS-DV-SC05	CS-DV-SC15	CS-DP-SC05
257 Asistente Administrativo	6861,82	403,64				CS-DV-SC06		CS-DP-SC06
197 Asistente Administrativo	7814,72	459,69				CS-DV-SC07		CS-DP-SC07
Totales		1956,92		1506,83	60,27	CS-DV-SC08		



TABLA 24-1				ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios					CS-DV-NV01 CS-DV-SC09 CS-DP-NV01
Coste Unitario Cost Driver	26,37		dólares			
		edificio	departamento			CS-DV-DP01 CS-DV-SC10 CS-DP-DP01
Cost Driver	metros					CS-DV-SC01 CS-DV-SC11 CS-DP-SC01
	cuadrados	2893	285			
PERSONAL	Costo Anual	Costo		Costo	Costo por	CS-DV-SC02 CS-DV-SC12 CS-DP-SC02
	Ene-Dic 2008	matriz	Costo por m2	centro	actividad	CS-DV-SC03 CS-DV-SC13 CS-DP-SC03
Subgerente Financiero y						
175 Administrativo	36854,01	877,48				CS-DV-SC04 CS-DV-SC14 CS-DP-SC04
Jefe de Seguridad y						
9 Servicios Generales	38914,09	2779,58				CS-DV-SC05 CS-DV-SC15 CS-DP-SC05
223 Supervisor de seguridad	9255,82	1322,26				CS-DV-SC06 CS-DP-SC07
Guardias de seguridad	71306,60	71306,60				CS-DV-SC07
Totales	156330,52	76285,91	26,37	7515,20	300,61	CS-DV-SC08

TABLA 24-2				ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios					CS-DV-NV01 CS-DV-SC09 CS-DP-NV01
Coste Unitario Cost Driver	33,27		dólares			
		edificio	departamento			CS-DV-DP01 CS-DV-SC10 CS-DP-DP01
Cost Driver	metros					CS-DV-SC01 CS-DV-SC11 CS-DP-SC01
	cuadrados	2893	285			
PERSONAL	Costo Anual	Costo		Costo	Costo por	CS-DV-SC02 CS-DV-SC12 CS-DP-SC02
	Ene-Dic 2009	matriz	Costo por m2	centro	actividad	CS-DV-SC03 CS-DV-SC13 CS-DP-SC03
Subgerente Financiero y						
175 Administrativo	43288,75	1030,68				CS-DV-SC04 CS-DV-SC14 CS-DP-SC04
Jefe de Seguridad y						
9 Servicios Generales	40105,74	2864,70				CS-DV-SC05 CS-DV-SC15 CS-DP-SC05
223 Supervisor de seguridad	15668,17	2238,31				CS-DV-SC06 CS-DP-SC07
Guardias de seguridad	90118,96	90118,96				CS-DV-SC07
Totales		96252,65	33,27	9482,20	379,29	CS-DV-SC08



TABLA 25-1					ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:		Captaciones y Servicios			CS-DV-NV01	CS-DV-SC08	CS-DP-NV01
Coste Unitario Cost Driver	2365,38	dólares			CS-DV-DP01	CS-DV-SC09	CS-DP-DP01
Cost Driver	Nº de pisos	6			CS-DV-SC01	CS-DV-SC10	CS-DP-SC01
	Costo Total Ene- Dic 2008	Costo matriz	Costos por piso	Costo por Actividad	CS-DV-SC02	CS-DV-SC11	CS-DP-SC02
PERSONAL					CS-DV-SC03	CS-DV-SC12	CS-DP-SC03
175 Sugberente Financiero y Administrativo	36854,00	877,48	146,25		CS-DV-SC04	CS-DV-SC13	CS-DP-SC04
9 Jefe de Seguridad y Servicios Generales	38914,09	2779,58	463,26		CS-DV-SC05	CS-DV-SC14	CS-DP-SC05
50 Supervisor de Servicios Generales	15110,69	2158,67	359,78		CS-DV-SC06	CS-DV-SC15	CS-DP-SC07
191 Conserje	8376,56	4188,28	1396,09		CS-DV-SC07		
Totales	99255,34	10004,00	2365,38	94,62			

TABLA 25-2					ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:		Captaciones y Servicios			CS-DV-NV01	CS-DV-SC08	CS-DP-NV01
Coste Unitario Cost Driver	2376,71	dólares			CS-DV-DP01	CS-DV-SC09	CS-DP-DP01
Cost Driver	Nº de pisos	6			CS-DV-SC01	CS-DV-SC10	CS-DP-SC01
	Costo Total Ene- Dic 2009	Costo matriz	Costos por piso	Costo por Actividad	CS-DV-SC02	CS-DV-SC11	CS-DP-SC02
PERSONAL					CS-DV-SC03	CS-DV-SC12	CS-DP-SC03
175 Sugberente Financiero y Administrativo	43288,75	1030,68	171,78		CS-DV-SC04	CS-DV-SC13	CS-DP-SC04
9 Jefe de Seguridad y Servicios Generales	39805,74	2843,27	473,88		CS-DV-SC05	CS-DV-SC14	CS-DP-SC05
50 Supervisor de Servicios Generales	14068,17	2009,74	334,96		CS-DV-SC06	CS-DV-SC15	CS-DP-SC07
191 Conserje	8463,56	4188,28	1396,09		CS-DV-SC07		
Totales	105626,22	10071,97	2376,71	95,07			



TABLA 26-1						ACTIVIDADES	
CENTRO DE COSTE:		Captaciones y Servicios				CS-DV-DP01	CS-DP-DP01
Coste Unitario Cost Driver		2075,20	dólares			CS-DV-SC02	CS-DP-SC01
Cost Driver		N° de departamentos	7			CS-DV-SC15	CS-DP-SC02
PERSONAL		Costo Total Ene- Dic 2008	Cotos matriz	Costo por departamento	Costo por Actividad		CS-DP-SC03
175	Sugberente Financiero y Administrativo	38914,09	926,53	132,36			CS-DP-SC04
9	Jefe se Seguridad y Servicios Generales	15110,69	1079,34	154,19			CS-DP-SC07
50	Supervisor de Servicios Generales	8376,56	598,33	85,48			
231	Conserje	7863,52	3931,76	561,68			
191	Conserje	8376,56	4188,28	598,33			
216	Conserje	7604,36	3802,18	543,17			
Totales		86245,78	14526,41	2075,20	230,58		

TABLA 26-2						ACTIVIDADES	
CENTRO DE COSTE:		Captaciones y Servicios				CS-DV-DP01	CS-DP-DP01
Coste Unitario Cost Driver		2420,78	dólares				
Cost Driver		N° de departamentos	7			CS-DV-SC02	CS-DP-SC01
PERSONAL		Costo Total Ene-Dic 2008	Cotos matriz	Costo por departamento	Costo por Actividad	CS-DV-SC15	CS-DP-SC02
175	Sugberente Financiero y Administrativo	43288,75	1030,68	147,24			CS-DP-SC03
9	Jefe se Seguridad y Servicios Generales	39805,74	2843,27	406,18			CS-DP-SC04
50	Supervisor de Servicios Generales	14068,17	1004,87	143,55			CS-DP-SC07
231	Conserje	8245,17	4122,59	588,94			
191	Conserje	8463,56	4231,78	604,54			
216	Conserje	7424,60	3712,30	530,33			
Totales		121295,99	16945,49	2420,78	268,98		



TABLA 27-1				ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios			CS-DV-NV01	CS-DV-SC09	CS-DP-NV01
Cost Driver	N° de personal	120	13	CS-DV-DP01	CS-DV-SC10	CS-DP-DP01
PERSONAL	Costo anual	Costo por persona	Costo por centro	Coste actividad		
	Ene-Dic 2008					
Subgerente de Recursos	42878,46	357,32	4645,17	CS-DV-SC01	CS-DV-SC11	CS-DP-SC01
3 Humanos				CS-DV-SC02	CS-DV-SC12	CS-DP-SC02
57 Analista de Recursos Humanos	21497,95	179,15	2328,94	CS-DV-SC03	CS-DV-SC13	CS-DP-SC03
194 Analista de Recursos Humanos	9237,46	76,98	1000,72	CS-DV-SC04	CS-DV-SC14	CS-DP-SC04
33 Doctor	12996,53	108,30	1407,96	CS-DV-SC05	CS-DV-SC15	CS-DP-SC05
100 Enfermera	7915,46	65,96	857,51	CS-DV-SC06		CS-DP-SC07
Totales			10240,30	409,61	CS-DV-SC07	CS-DV-SC08

TABLA 27-2				ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios			CS-DV-NV01	CS-DV-SC09	CS-DP-NV01
Cost Driver	N° de personal	118	13	CS-DV-DP01	CS-DV-SC10	CS-DP-DP01
PERSONAL	Costo anual	Costo por persona	Costo por centro	Coste actividad		
	Ene-Dic 2009					
Subgerente de Recursos	47837,15	405,40	5270,19	CS-DV-SC01	CS-DV-SC11	CS-DP-SC01
3 Humanos				CS-DV-SC02	CS-DV-SC12	CS-DP-SC02
57 Analista de Recursos Humanos	21422,42	181,55	2360,10	CS-DV-SC03	CS-DV-SC13	CS-DP-SC03
182 Analista de Recursos Humanos	11692,51	99,09	1288,16	CS-DV-SC04	CS-DV-SC14	CS-DP-SC04
194 Analista de Recursos Humanos	9634,26	81,65	1061,40	CS-DV-SC05	CS-DV-SC15	CS-DP-SC05
33 Doctor	13672,01	115,86	1506,24	CS-DV-SC06		CS-DP-SC07
100 Enfermera	7969,99	67,54	878,05	CS-DV-SC07		
Totales			12364,14	494,57	CS-DV-SC08	



TABLA 28-1							ACTIVIDADES			
CENTRO DE COSTE:		Captaciones y Servicios					CS-DV-NV01	CS-DV-SC10	CS-DP-NV01	
Cost Driver		N° de horas 335					CS-DV-DP01	CS-DV-SC11	CS-DP-DP01	
PERSONAL		Costo anual	Costo/Hora	Total Horas	Total Coste	Costo Matriz	Total actividad			
		Ene-Dic 2008								
67	Sugberente de Sistemas y Procesos	32869,89	8,56	55,83	477,93			CS-DV-SC01	CS-DV-SC12	CS-DP-SC01
								CS-DV-SC02	CS-DV-SC13	CS-DP-SC02
								CS-DV-SC03	CS-DV-SC14	CS-DP-SC03
26	Analista de procesos	17161,36	8,94	55,83	499,05			CS-DV-SC04	CS-DV-SC15	CS-DP-SC04
158	Analista de procesos	12087,91	6,30	55,83	351,51			CS-DV-SC05		CS-DP-SC05
266	Analista de procesos	4794,86	2,50	55,83	139,43			CS-DV-SC06		CS-DP-SC07
18	Asistente de Procesos	12452,09	6,49	55,83	362,11			CS-DV-SC07		
238	Asistente de Procesos	6490,84	3,38	55,83	188,75			CS-DV-SC08		
Totales					2018,78	1554,46	62,18	CS-DV-SC09		

TABLA 28-2										
CENTRO DE COSTE:		Captaciones y Servicios					ACTIVIDADES			
Cost Driver		N° de horas		332			CS-DV-NV01	CS-DV-SC10	CS-DP-NV01	
							CS-DV-DP01	CS-DV-SC11	CS-DP-DP01	
PERSONAL		Costo anual	Costo/Hora	Total Horas	Total Coste	Costo Matriz	Total actividad			
		Ene-Dic 2009								
Sugberente de Sistemas y 67-28 Procesos		44752,71	11,65	55	644,87			CS-DV-SC01	CS-DV-SC12	CS-DP-SC01
26 Analista de procesos		17889,32	9,32	55	515,56			CS-DV-SC02	CS-DV-SC13	CS-DP-SC02
158 Analista de procesos		12785,02	6,66	55	368,46			CS-DV-SC03	CS-DV-SC14	CS-DP-SC03
266 Analista de procesos		7538,21	3,93	55	217,25			CS-DV-SC04	CS-DV-SC15	CS-DP-SC04
18 Asistente de Procesos		12746,85	6,64	55	367,36			CS-DV-SC05		CS-DP-SC05
238-2 Asistente de Procesos		7765,8	4,04	55	223,81			CS-DV-SC06		CS-DP-SC07
								CS-DV-SC07		
								CS-DV-SC08		
Totales					2337,30	1799,72	71,99	CS-DV-SC09		



TABLA 29-1								ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:		Captaciones y Servicios						CS-DV-NV01	CS-DV-SC10	CS-DP-NV01
Cost Driver		N° de horas 430						CS-DV-DP01	CS-DV-SC11	CS-DP-DP01
PERSONAL		Costo anual	Costo/Hora	Total Horas	Total Costo	Costo matriz	Total actividad	CS-DV-SC01	CS-DV-SC12	CS-DP-SC01
		Ene-Dic 2008						CS-DV-SC02	CS-DV-SC13	CS-DP-SC02
Sugberente de Sistemas y										
67	Procesos	19879,205	10,35	61,43	636,02			CS-DV-SC03	CS-DV-SC14	CS-DP-SC03
5	Jefe de Sistemas	32964,71	17,17	61,43	1054,67			CS-DV-SC04	CS-DV-SC15	CS-DP-SC04
156	Analista de Sistemas	15722,84	8,19	61,43	503,04			CS-DV-SC05		CS-DP-SC05
228	Analista de Sistemas	15789,54	8,22	61,43	505,17			CS-DV-SC06		CS-DP-SC07
143	Operardor	13184,32	6,87	61,43	421,82			CS-DV-SC07		
164	Operardor	10607,24	5,52	61,43	339,37			CS-DV-SC08		
208	Asistente de Sistemas	8720,96	4,54	61,43	279,02			CS-DV-SC09		
Totales					3739,11	2879,11	115,16			

TABLA 29-2							ACTIVIDADES			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios							CS-DV-NV01	CS-DV-SC10	CS-DP-NV01
Cost Driver	N° de horas 427							CS-DV-DP01	CS-DV-SC11	CS-DP-DP01
Totales								CS-DV-SC01	CS-DV-SC12	CS-DP-SC01
PERSONAL	Costo anual	Costo/Hora	Total Horas	Total Costo	Costo matriz	Total actividad	CS-DV-SC02	CS-DV-SC13	CS-DP-SC02	
	Ene-Dic 2009						CS-DV-SC03	CS-DV-SC14	CS-DP-SC03	
Sugberente de Sistemas y										
67-28 Procesos	22780,77	11,86	61,00	723,76			CS-DV-SC04	CS-DV-SC15	CS-DP-SC04	
5 Jefe de Sistemas	34708,39	18,08	61,00	1102,71			CS-DV-SC05		CS-DP-SC05	
156 Analista de Sistemas	15967,68	8,32	61,00	507,31			CS-DV-SC06		CS-DP-SC07	
228 Analista de Sistemas	10094,71	5,26	61,00	320,72			CS-DV-SC07			
143 Operardor	13041,12	6,79	61,00	414,33			CS-DV-SC08			
164 Operardor	10309,55	5,37	61,00	327,54			CS-DV-SC09			
208-2 Asistente de Sistemas	12608,84	6,57	61,00	400,59						
Totales				3796,97	2923,66	116,95				



TABLA 30-1							ACTIVIDADES
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios						CS-DV-SC01 CS-DP-SC05
Cost Driver	N° de horas						CS-DV-SC02 CS-DP-SC07
Totales	191						CS-DV-SC06
PERSONAL	Costo anual	Costo/Hora	Total Horas	Total Costo	Costo matriz	Total actividad	CS-DV-SC15
	Ene-Dic 2008						
12 Prosecretaria	17310,3	9,02	191	1722,01			
Totales				1722,01	1325,95	220,99	

TABLA 30-2							ACTIVIDADES
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios						CS-DV-SC01 CS-DP-SC05
Cost Driver	N° de horas						CS-DV-SC02 CS-DP-SC07
Totales	190						CS-DV-SC06
PERSONAL	Costo anual	Costo/Hora	Total Horas	Total Costo	Costo matriz	Total actividad	CS-DV-SC15
	Ene-Dic 2009						
12 Prosecretaria	17403,92	9,06	190	1722,26			
Totales				1722,26	1326,14	221,02	



TABLA 31

CONSUMO ENERGIA	COSTO POR CONSUMO	COSTO POR ACTIVIDAD	ACTIVIDADES		
12039,84	1138,97	45,56	CS-DV-NV01	CS-DV-SC08	CS-DP-NV01
			CS-DV-DP01	CS-DV-SC09	CS-DP-DP01
			CS-DV-SC01	CS-DV-SC10	CS-DP-SC01
			CS-DV-SC02	CS-DV-SC11	CS-DP-SC02
			CS-DV-SC03	CS-DV-SC12	CS-DP-SC03
			CS-DV-SC04	CS-DV-SC13	CS-DP-SC04
			CS-DV-SC05	CS-DV-SC14	CS-DP-SC05
			CS-DV-SC06	CS-DV-SC15	CS-DP-SC07
			CS-DV-SC07		



TABLA 32

CONSUMO (mt3)	COSTO POR CONSUMO	COSTO POR ACTIVIDAD
118,40	171,7	6,87

ACTIVIADADES

CS-DV-NV01 CS-DV-SC08 CS-DP-NV01
CS-DV-DP01 CS-DV-SC09 CS-DP-DP01
CS-DV-SC01 CS-DV-SC10 CS-DP-SC01
CS-DV-SC02 CS-DV-SC11 CS-DP-SC02
CS-DV-SC03 CS-DV-SC12 CS-DP-SC03
CS-DV-SC04 CS-DV-SC13 CS-DP-SC04
CS-DV-SC05 CS-DV-SC14 CS-DP-SC05
CS-DV-SC06 CS-DV-SC15 CS-DP-SC07
CS-DV-SC07



TABLA 33

HOJA DE TELÉFONO										
CENTRO	EXTENCIÓN	LOCAL	TOTAL CONSUMO	COSTO POR CONSUMO	70% DEL COSTO	ACTIVIDADES		COSTO POR ACTIVIDAD	30% DEL COSTO	COSTO POR ACTIVIDAD
CAPTACIONES Y SERVICIOS	1100	23:33:24				CS-DV-DP01	CS-DP-DP01			
	1102	43:00:28				CS-DV-SC01	CS-DP-SC01			
	1103	75:21:08				CS-DV-SC10	CS-DP-SC04			
	1110	62:33:56				CS-DV-SC14				
	1120	46:02:28				CS-DV-SC15				
	1121	58:23:48								
TOTAL		308:55:12	308:55:12	5453,38	3817,37			477,17	1636,01	96,24

TABLA 34-1				ACTIVIDADES	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				CS-DV-DP01 CS-DP-DP01
Coste Unitario Cost Driver	804,32	dólares			CS-DV-CS10
		Total departamentos		Departamento de Captaciones y Servicios	CS-DV-CS14
Cost Driver	No de computadores con acceso al servicio de internet	61		9	CS-DV-CS15
Concepto	Costo Anual Ene-Dic 2008	Costo por computador		Costo por departamento	Costo por actividad
Telecomunicaciones	49063,81				
Totales	49063,81	804,32		7238,92	1447,78

TABLA 34-2				ACTIVIDADES	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				CS-DV-DP01 CS-DP-DP01
Coste Unitario Cost Driver	634,91	dólares			CS-DV-CS10
		Total departamentos		Departamento de Captaciones y Servicios	CS-DV-CS14
Cost Driver	No de computadores con acceso al servicio de internet	61		9	CS-DV-CS15
Concepto	Costo Anual Ene-Dic 2009	Costo por computador		Costo por departamento	Costo por actividad
Telecomunicaciones	38729,42				
Totales	38729,42	634,91		5714,18	1142,84



TABLA 35

Año	Publicidad y Propaganda	%	Costos para el Departamento de Captaciones y Servicios	Costo Matriz	Actividades	Costor por actividad	ACTIVIDADES		
2008	132.215,44	78%	103.128,04	79.408,59	25	3.176,34	CS-DV-NV01	CS-DV-SC07	CS-DP-NV01
2009	99.183,06	75%	74.387,30	57.278,22	25	2.291,13	CS-DV-DP01	CS-DV-SC08	CS-DP-DP01
							CS-DV-SC01	CS-DV-SC09	CS-DP-SC01
							CS-DV-SC02	CS-DV-SC10	CS-DP-SC02
							CS-DV-SC03	CS-DV-SC11	CS-DP-SC03
							CS-DV-SC04	CS-DV-SC12	CS-DP-SC04
							CS-DV-SC05	CS-DV-SC13	CS-DP-SC05
							CS-DV-SC06	CS-DV-SC14	CS-DP-SC07
								CS-DV-SC15	



TABLA 36

HOJA DE COSTO DEL RECURSO INMOBILIZADO										
Año	Depreciación Activo fijo	Número de actividades	Costo por actividad	Depreciación Edificio	Total metros cudrados edificio	Costo por metro cuadrado	Total metros cudrados departamento	Costo del departamento	Costo por actividad	TOTAL
2008	1870,08	25	74,80	651,48	2893	0,23	285	64,18	2,57	77,37
2009	2483,88	25	99,36	647,99	2893	0,22	285	63,84	2,55	101,91



TABLA 37-1						ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios					CS-DV-NV01	CS-DV-SC07	CS-DP-NV01
Coste Unitario Cost Driver	312,98	dólares				CS-DV-DP01	CS-DV-SC10	CS-DP-DP01
		Total departamentos		Departamento Captaciones y Servicios		CS-DV-SC01	CS-DV-SC11	CS-DP-SC01
Cost Driver	No. de computadores		120	15		CS-DV-SC02	CS-DV-SC12	CS-DP-SC02
Totales						CS-DV-SC03	CS-DV-SC13	CS-DP-SC03
Cuenta	Costo Anual Ene-Dic 2008	Costo por computador		Costo por departamento	Costo por actividad	CS-DV-SC04	CS-DV-SC14	CS-DP-SC04
programas de computación	37557,03					CS-DV-SC05	CS-DV-SC15	CS-DP-SC05
Totales	37557,03		312,98	4694,63	187,79	CS-DV-SC06		CS-DP-SC07

TABLA 37-2						ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios					CS-DV-NV01	CS-DV-SC07	CS-DP-NV01
Coste Unitario Cost Driver	450,66	dólares				CS-DV-DP01	CS-DV-SC10	CS-DP-DP01
		Total departamentos		Departamento Captaciones y Servicios		CS-DV-SC01	CS-DV-SC11	CS-DP-SC01
Cost Driver	No. de computadores		120	15		CS-DV-SC02	CS-DV-SC12	CS-DP-SC02
Totales						CS-DV-SC03	CS-DV-SC13	CS-DP-SC03
Cuenta	Costo Anual Ene-Dic 2009	Costo por computador		Costo por departamento	Costo por actividad	CS-DV-SC04	CS-DV-SC14	CS-DP-SC04
programas de computación	54078,62					CS-DV-SC05	CS-DV-SC15	CS-DP-SC05
Totales	54078,62		450,66	6759,83	270,39	CS-DV-SC06		CS-DP-SC07



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Aperturar cuenta de ahorros		CS-DV-DP01		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,51 dólares				
			Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de cuentas aperturadas		1125	1125	576,51
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade	Total Coste
forros de libretas	unidad	0,39	1125	1125,00	438,75
hojas declaración persona	unidad	0,02	1125	1125,00	22,50
hojas identificación de					
libretas de ahorro	unidad	0,04	1125	1125,00	45,00
hojas para transacciones	unidad	0,02	1125	1125,00	22,50
hojas solicitud apertura de					
cuenta	unidad	0,02	1125	1125,00	22,50
papeletas de deposito	mil	2,45	1125	1125,00	2,76
tarjetas apertura de					
cuentas	unidad	0,02	1125	1125,00	22,50
Totales					576,51

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01			
	Ejecutar depósitos en efectivo	CS-DV-SC01-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,05 dólares				
</					

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01	
	Ejecutar depósitos en efectivo	CS-DV-SC01-1	
	Reportar especies monetarias falsificadas	CS-DV-SC01-1.1	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	0,22 dólares		
Cost Driver	nº de reportes	Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste
Materiales de Oficina	Ud. Medida Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade Total Coste
hojas declaración billetes falsos	block	22	28,00 6,16
Totales			6,16

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01	
	Ejecutar depósitos en efectivo	CS-DV-SC01-1	
	Reportar depósitos que superan los umbrales establecidos por los organismos de control	CS-DV-SC01-1.2	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	0,01 dólares		
Cost Driver	nº de reportes	Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste
Materiales de Oficina	Ud. Medida Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade Total Coste
Papel copiadora 75 gramos	resma	2,64	836 4,41
Totales			4,41

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Realizar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01	
	Ejecutar depósitos en cheque	CS-DV-SC01-2	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	0,02 dólares		
Cost Driver	nº de papeletas de depósito	Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste
Materiales de Oficina	Ud. Medida Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade Total Coste
hojas comprobante de transacción	unidad	0,005	20616,00 103,08
hojas para transacciones	unidad	0,017	20616,00 350,47
papeletas de deposito	mil	2,45	20616,00 50,51
Totales			504,06

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Ejecutar retiros en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC02			
	Ejecutar retiros en efectivo	CS-DV-SC02-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,02 dólares				
			Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de papeletas de retiro		223102	223102	4294,71
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade	Total Coste
hojas para transacciones	unidad	0,017	223102	223102,00	3792,73
papeletas de retiro	mil	2,25	223102	223102,00	501,98
Totales					4294,71

TABLA	HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD				
ACTIVIDAD:	Ejecutar retiros en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC02			
	Ejecutar retiros en cheque	CS-DV-SC02-2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,02 dólares				
			Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de papeletas de retiro		1327	1327	25,54
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade Total Coste	
hojas para transacciones	unidad	0,017	1327	1327	22,56
papeletas de retiro	mil	2,25	1327	1327	2,99
Totales					25,54

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Actualizar saldos de libretas de ahorros	CS-DV-SC03			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,02 dólares				
			Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de saldos actualizados		17280	17280	293,76
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade	Total Coste
hojas para transacciones	unidad	0,017	17280	17280	293,76
Totales					293,76



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Emitir certificados sobre cuenta	CS-DV-SC05	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	0,03 dólares		
Cost Driver	nº de certificados	Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste
		1275	1275 31,88
Materiales de Oficina	Ud. Medida Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade Total Coste
papel membretado	unidad	0,025 1275	1275 31,88
Totales			31,88

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Cambiar número de la cartola por robo, perdida o destrucción de libreta de	CS-DV-SC06	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	0,52 dólares		
Cost Driver	nº de solicitudes de anulación	Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste
		147	147 76,44
Materiales de Oficina	Ud. Medida Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade Total Coste
forros de libretas	unidad	0,39 147	147 57,33
hojas identificación de libretas de ahorro	unidad	0,04 147	147 5,88
hojas informe de extravío	unidad	0,03 147	147 4,41
hojas para transacciones	unidad	0,02 147	147 2,94
hojas publicación perdida	unidad	0,04 147	147 5,88
Totales			76,44

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Emitir estado de cuenta	CS-DV-SC07	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	0,03 dólares		
Cost Driver	nº de estados de cuenta emitidos	Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste
		34	34 0,85
Materiales de Oficina	Ud. Medida Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade Total Coste
papel membretado	unidad	0,025 34	34 0,85
Totales			0,85



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Actualizar firmas de cuenta de ahorros		CS-DV-SC08		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,45 dólares				
			Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de firmas actualizadas		113	113	50,85
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade	Total Coste
forros de libretas	unidad	0,39	113	113	44,07
hojas identificación de libretas de ahorro	unidad	0,04	113	113	4,52
tarjetas apertura de cuentas	unidad	0,02	113	113	2,26
Totales					50,85

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Cerrar cuenta de ahorros	CS-DV-SC09			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,02 dólares				
		Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de cuentas cerradas	365	365		7,03
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade	Total Coste
hojas para transacciones	unidad	0,017	365	365	6,21
papeletas de retiro	mil	2,25	365	365	0,82
Totales					7,03

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir tarjeta de débito	CS-DV-SC10			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,01 dólares				
			Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de tarjetas de débito		1593	1593	8,41
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade	Total Coste
Papel copiadora 75 gramos	resma	2,64	1593	1593	8,41
Totales					8,41



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15			
	Ejecutar ingresos o egresos de caja	CS-DV-SC15-3			
	Ejecutar ingresos de caja	CS-DV-SC15-3.1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,01	dólares			
			Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de ingresos o egresos de caja procesados		524	524	2,62
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade Total Coste	
hojas comprobante de transacción	unidad	0,005	524	524,00	2,62
Totales					2,62

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos	CS-DV-SC15			
	Ejecutar ingresos o egresos de caja	CS-DV-SC15-3			
	Ejecutar ingresos de caja	CS-DV-SC15-3.2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,03	dólares			
			Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de ingresos o egresos de		524	524	18,29
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade	Total Coste
block de transferencia	block	3,49	524	524	18,29
Totales					18,29



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Aperturar cuenta de ahorros		CS-DV-DP01		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,49 dólares				
Cost Driver	nº de cuentas aperturadas		Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste
			1163	1163	572,72
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidades	Total Coste
forros de libretas	unidad	0,39	1163	1163,00	453,57
hojas declaración persona	unidad	0,02	1163	1163,00	23,26
hojas identificación de libretas de ahorro	unidad	0,04	1163	1163,00	46,52
hojas para transacciones	unidad	0,02	1163	1163,00	23,26
hojas solicitud apertura de cuenta	unidad		1163	1163,00	0,00
papeletas de deposito	mil	2,45	1163	1163,00	2,85
tarjetas apertura de cuentas	unidad	0,02	1163	1163,00	23,26
Totales					572,72

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01			
	Ejecutar depósitos en efectivo	CS-DV-SC01-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,05 dólares				
		Ene-Dic 2008		Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de papeletas de	67045		67045	3653,95
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidades	Total Coste
hojas comprobante de transacción	unidad	0,01	67045	67045,00	670,45
hojas para transacciones	unidad	0,02	67045	67045,00	1340,90
papeletas de deposito	mil	2,45	67045	67045,00	1642,60
					3653,95



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01	
	Ejecutar depósitos en efectivo	CS-DV-SC01-1	
	Reportar especies monetarias falsificadas	CS-DV-SC01-1.1	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	0,20 dólares		
Cost Driver	nº de reportes	Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste
Materiales de Oficina	Ud. Medida Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidad€ Total Coste
hojas declaración billetes falsos	block	20 43	43,00 8,60
Totales	8,60		

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01	
	Ejecutar depósitos en efectivo	CS-DV-SC01-1	
	Reportar depósitos que superan los umbrales establecidos por los organismos de control	CS-DV-SC01-1.2	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	0,01 dólares		
Cost Driver	nº de reportes	Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste
Materiales de Oficina	Ud. Medida Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidad€ Total Coste
Papel copiadora 75 gramos	resma	3,19 1173	1173 7,48
Totales	7,48		

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Realizar depósitos en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC01	
	Ejecutar depósitos en cheque	CS-DV-SC01-2	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	0,03 dólares		
Cost Driver	nº de papeletas de	Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste
Materiales de Oficina	Ud. Medida Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidad€ Total Coste
hojas comprobante de transacción	unidad	0,01 19162	19162,00 191,62
hojas para transacciones	unidad	0,02 19162	19162,00 383,24
papeletas de deposito	mil	2,45 19162	19162,00 46,95
Totales	621,81		



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Ejecutar retiros en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC02	
	Ejecutar retiros en efectivo	CS-DV-SC02-1	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	0,02 dólares		
		Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste
Cost Driver	nº de papeletas de retiro	203627	203627 4530,70
Materiales de Oficina	Ud. Medida Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidad€ Total Coste
hojas para transacciones	unidad	0,02 203627	203627 4072,54
papeletas de retiro	mil	2,25 203627	203627 458,16
Totales			4530,70

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Ejecutar retiros en efectivo y/o cheque	CS-DV-SC02	
	Ejecutar retiros en cheque	CS-DV-SC02-2	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	0,02 dólares		
		Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste
Cost Driver	nº de papeletas de retiro	1248	1248 27,77
Materiales de Oficina	Ud. Medida Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidad€ Total Coste
hojas para transacciones	unidad	0,02 1248	1248,00 24,96
papeletas de retiro	mil	2,25 1248	1248,00 2,81
Totales			27,77

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Actualizar saldos de libretas de ahorros	CS-DV-SC03	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	0,02 dólares		
		Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste
Cost Driver	nº de saldos actualizados	17280	17280 345,60
Materiales de Oficina	Ud. Medida Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidad€ Total Coste
hojas para transacciones	unidad	0,02 17280	17280,00 345,60
			345,60



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Emitir certificados sobre cuenta	CS-DV-SC05	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	0,02 dólares		
		Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste
Cost Driver	nº de certificados	1055	1055 21,10
Materiales de Oficina	Ud. Medida Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidad€ Total Coste
papel membretado	unidad 0,02	1055	1055 21,10
			21,10

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Cambiar número de la cartola por robo, perdida o destrucción de libreta de	CS-DV-SC06	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	0,52 dólares		
		Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste
Cost Driver	nº de solicitudes de anulación	106	106 55,12
Materiales de Oficina	Ud. Medida Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidad€ Total Coste
forros de libretas	unidad 0,39	106	106 41,34
hojas identificación de libretas de ahorro	unidad 0,04	106	106 4,24
hojas informe de extravío	unidad 0,03	106	106 3,18
hojas para transacciones	unidad 0,02	106	106 2,12
hojas publicación perdida	unidad 0,04	106	106 4,24
Totales			55,12

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Cambiar número de la	CS-DV-SC07	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	0,02 dólares		
		Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste
Cost Driver	nº de solicitudes de anulación	35	35 0,70
Materiales de Oficina	Ud. Medida Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidad€ Total Coste
papel membretado	unidad 0,02	35	35 0,7
Totales			0,70



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Cambiar número de la cartola por robo, perdida o		CS-DV-SC08		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,45 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de solicitudes de		116	116	52,20
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidades	Total Coste
forros de libretas	unidad	0,39	116	116	45,24
hojas identificación de libretas de ahorro	unidad	0,04	116	116	4,64
tarjetas apertura de cuentas	unidad	0,02	116	116	2,32
Totales					52,20

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Cerrar cuenta de ahorros		CS-DV-SC09		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,02 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de cuentas cerradas		247	247	5,50
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidades	Total Coste
hojas para transacciones	unidad	0,02	247	247	4,94
papeletas de retiro	mil	2,25	247	247	0,56
Totales					5,50

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir tarjeta de débito		CS-DV-SC10		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,01 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de tarjetas de débito		3858	3858	24,61
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidades	Total Coste
Papel copiadora 75 gramos	resma	3,19	3858	3858	24,61
Totales					24,61



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD				
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos		CS-DV-SC15			
	Ejecutar ingresos o egresos de caja		CS-DV-SC15-3			
	Ejecutar ingresos de caja		CS-DV-SC15-3.1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios					
Coste Unitario Cost Driver	0,01	dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs Total Coste		
Cost Driver	nº de ingresos o egresos de caja procesados		771	771	7,71	
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unida€ Total Coste		
hojas comprobante de transacción	unidad	0,01	771	771,00	7,71	
Totales				7,71		

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Brindar servicios operativos		CS-DV-SC15		
	Ejecutar ingresos o egresos de caja		CS-DV-SC15-3		
	Ejecutar ingresos de caja		CS-DV-SC15-3.2		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,03	dólares			
			Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de ingresos o egresos de		524	524	14,46
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidades	Total Coste
block de transferencia	block	2,76	524	524,00	14,46
Totales					14,46

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo	CS-DP-DP01			
	Depósito en efectivo	CS-DP-DP01-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,04 dólares				
				Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo emitidos	285		285	9,98
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade	Total Coste
formulario de certificado	unidad	0,03	285	285	8,55
hojas comprobante de transacción	unidad	0,005	285	285	1,43
Totales				9.98	

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo	CS-DP-DP01			
	Depósito en efectivo	CS-DP-DP01-1			
	Reportar operaciones que superan los umbrales establecisos por los organismos de control	CS-DP-DP01-1.1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,04 dólares				
Cost Driver	nº de formularios de	292		Total Outputs Total Coste	
				292	10,22
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade Total Coste	
formulario de certificado	unidad	0,03	292	292	8,76
hojas comprobante de transacción	unidad	0,005	292	292	1,46
Totales				10,22	



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo	CS-DP-DP01			
	Depósito en cheque (cliente con cuenta de ahorros)	CS-DP-DP01-2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,04 dólares				
				Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo emitidos	22	22	0,77	
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade Total Coste	
formulario de certificado	unidad	0,03	22	22	0,66
hojas comprobante de transacción	unidad	0,005	22	22	0,11
Totales				0,77	

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo	CS-DP-DP01			
	Depósito en cheque (cliente sin cuenta de ahorros)	CS-DP-DP01-3			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,04 dólares				
				Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo emitidos	6	6	0,21	
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade	Total Coste
formulario de certificado	unidad	0,03	6	6	0,18
hojas comprobante de transacción	unidad	0,005	6	6	0,03
Totales				0,21	



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo	CS-DP-DP01			
	Depósito mediante débito de cuenta de ahorros	CS-DP-DP01-4			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,04 dólares				
				Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo emitidos	257	257	9,00	
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade	Total Coste
formulario de certificado	unidad	0,03	257	257	7,71
hojas comprobante de transacción	unidad	0,005	257	257	1,29
Totales				9,00	

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01			
	Mantener capital más interes	CS-DP-SC01-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,06 dólares				
				Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	1617		1617	97,02
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade	Total Coste
formulario de certificado	unidad	0,03	1617	1617	48,51
formulario retención de impuestos	unidad	0,03	1617	1617	48,51
Totales					97,02



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo		CS-DP-SC01		
	Incrementar monto Depósito en efectivo		CS-DP-SC01-2 CS-DP-SC01-2.1		
	Captaciones y Servicios				
CENTRO DE COSTE:					
Coste Unitario Cost Driver	0,06 dólares				
			Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados		415	415	24,90
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade Total Coste	
formulario de certificado	unidad	0,03	415	415	12,45
formulario retención de impuestos	unidad	0,03	415	415	12,45
Totales					24,90

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo		CS-DP-SC01		
	Incrementar monto Depósito en cheque (cliente con cuenta de ahorros)		CS-DP-SC01-2 CS-DP-SC01-2.2		
	Captaciones y Servicios				
CENTRO DE COSTE:					
Coste Unitario Cost Driver	0,06 dólares				
			Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados		33	33	1,98
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade Total Coste	
formulario de certificado	unidad	0,03	33	33	0,99
formulario retención de impuestos	unidad	0,03	33	33	0,99
Totales					1,98



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01	
	Incrementar monto	CS-DP-SC01-2	
	Depósito en cheque (cliente sin cuenta de ahorros)	CS-DP-SC01-2.3	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	0,06 dólares		
		Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	8	8 0,48
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008
formulario de certificado	unidad	0,03	8 0,24
formulario retención de impuestos	unidad	0,03	8 0,24
Totales	0,48		

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD	
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01	
	Incrementar monto	CS-DP-SC01-2	
	Depósito mediante débito de cuenta de ahorros	CS-DP-SC01-2.4	
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver	0,06 dólares		
		Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	373	373 22,38
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008
formulario de certificado	unidad	0,03	373 373,00 11,19
formulario retención de impuestos	unidad	0,03	373 373,00 11,19
Totales	22,38		



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01			
	Disminuir monto	CS-DP-SC01-3			
	Pago en efectivo	CS-DP-SC01-3.1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,06 dólares				
		Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste		
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	850	850	51,00	
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade Total Coste	
formulario de certificado	unidad	0,03	850	850	25,50
formulario retención de impuestos	unidad	0,03	850	850	25,50
Totales		51,00			

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo		CS-DP-SC01		
	Disminuir monto		CS-DP-SC01-3		
	Pago en cheque		CS-DP-SC01-3.2		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,06 dólares				
			Ene-Dic 2008	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados		85	85	5,10
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade	Total Coste
formulario de certificado	unidad	0,03	85	85,00	2,55
formulario retención de impuestos	unidad	0,03	85	85,00	2,55
Totales					5,10



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo		CS-DP-SC01		
	Disminuir monto		CS-DP-SC01-3		
	Pago con crédito a cuenta de ahorros		CS-DP-SC01-3.3		
	CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios			
Coste Unitario Cost Driver		0,06 dólares			
			Ene-Dic 2008	Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados		765	765	45,90
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2008	Total Unidade Total Coste	
formulario de certificado	unidad	0,03	765	765	22,95
formulario retención de impuestos	unidad	0,03	765	765	22,95
Totales					45,90



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo		CS-DP-DP01		
	En efectivo		CS-DP-DP01-1		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,04 dólares				
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo emitidos		332	Total Outputs Total Coste	
				332	13,28
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidades Total Coste	
formulario de certificado	unidad	0,03	332	332	9,96
hojas comprobante de transacción	unidad	0,01	332	332	3,32
Totales					13,28

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo		CS-DP-DP01		
	En efectivo		CS-DP-DP01-1		
	Reportar operaciones que superan los umbrales establecidos por los organismos de control		CS-DP-DP01-1.1		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,04 dólares				
Cost Driver	nº de certificados de		422	Total Outputs Total Coste	
				422	16,88
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidades Total Coste	
formulario de certificado	unidad	0,03	422	422	12,66
hojas comprobante de transacción	unidad	0,01	422	422	4,22
Totales					16,88

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo	CS-DP-DP01			
	En cheque (cliente con cuenta de ahorros)	CS-DP-DP01-2			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,04 dólares				
				Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo emitidos	26		26	1,04
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidades	Total Coste
formulario de certificado	unidad	0,03	26	26	0,78
hojas comprobante de transacción	unidad	0,01	26	26	0,26
Totales					1,04

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo	CS-DP-DP01			
	En cheque (cliente sin cuenta de ahorros)	CS-DP-DP01-3			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,04 dólares				
				Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo emitidos	7		7	0,28
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidades	Total Coste
formulario de certificado	unidad	0,03	7	7	0,21
hojas comprobante de transacción	unidad	0,01	7	7	0,07
Totales					0,28



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Emitir certificados de depósito a plazo	CS-DP-DP01			
	Débito de cuenta de ahorros	CS-DP-DP01-4			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,04 dólares				
				Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito a plazo emitidos	298	298	11,92	
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidada Total Coste	
formulario de certificado	unidad	0,03	298	298	8,94
hojas comprobante de transacción	unidad	0,01	298	298	2,98
Totales					11,92

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01			
	Mantener capital más interes	CS-DP-SC01-1			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,06 dólares				
				Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	1369	1369	82,14	
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidada Total Coste	
formulario de certificado	unidad	0,03	1369	1369	41,07
formulario retención de impuestos	unidad	0,03	1369	1369	41,07
Totales					82,14



TABLA	HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD				
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo		CS-DP-SC01		
	Incrementar monto		CS-DP-SC01-2		
	Depósito en efectivo		CS-DP-SC01-2.1		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,06 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados		351	351	21,06
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidada€	Total Coste
formulario de certificado	unidad	0,03	351	351	10,53
formulario retención de impuestos	unidad	0,03	351	351	10,53
Totales					21,06

TABLA	HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD				
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo		CS-DP-SC01		
	Incrementar monto		CS-DP-SC01-2		
	Depósito en cheque (cliente con cuenta de ahorros)		CS-DP-SC01-2.2		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,06 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados		28	28	1,68
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidada	Total Coste
formulario de certificado	unidad	0,03	28	28	0,84
formulario retención de impuestos	unidad	0,03	28	28	0,84
Totales					1,68



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01			
	Incrementar monto	CS-DP-SC01-2			
	Depósito en cheque (cliente sin cuenta de ahorros)	CS-DP-SC01-2.3			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,06 dólares				
		Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	7	7	0,42	
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidades	Total Coste
formulario de certificado	unidad	0,03	7	7	0,21
formulario retención de impuestos	unidad	0,03	7	7	0,21
Totales		0,42			

TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01			
	Incrementar monto	CS-DP-SC01-2			
	Depósito mediante débito de cuenta de ahorros	CS-DP-SC01-2.4			
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,06 dólares				
		Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	316	316	18,96	
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidades	Total Coste
formulario de certificado	unidad	0,03	316	316,00	9,48
formulario retención de impuestos	unidad	0,03	316	316,00	9,48
Totales				18,96	



TABLA	HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD				
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo		CS-DP-SC01		
	Disminuir monto		CS-DP-SC01-3		
	Pago en efectivo		CS-DP-SC01-3.1		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,06 dólares				
			Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados		720	720	43,20
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidades	Total Coste
formulario de certificado	unidad	0,03	720	720	21,60
formulario retención de impuestos	unidad	0,03	720	720	21,60
Totales					43,20

TABLA	HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD				
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo		CS-DP-SC01		
	Disminuir monto		CS-DP-SC01-3		
	Pago en cheque		CS-DP-SC01-3.2		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios				
Coste Unitario Cost Driver	0,06 dólares				
		Ene-Dic 2009	Total Outputs	Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	72	72	4,32	
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidades	Total Coste
formulario de certificado	unidad	0,03	72	72,00	2,16
formulario retención de impuestos	unidad	0,03	72	72,00	2,16
Totales					4,32



TABLA		HOJA DE INFORMACIÓN POR ACTIVIDAD			
ACTIVIDAD:	Renovar certificado de depósito a plazo	CS-DP-SC01			
	Disminuir monto	CS-DP-SC01-3			
	Pago con crédito a cuenta de ahorros	CS-DP-SC01-3.3			
	CENTRO DE COSTE:		Captaciones y Servicios		
Coste Unitario Cost Driver		0,06 dólares			
		Ene-Dic 2009		Total Outputs Total Coste	
Cost Driver	nº de certificados de depósito renovados	648		648	38,88
Materiales de Oficina	Ud. Medida	Coste	Ene-Dic 2009	Total Unidades	Total Coste
formulario de certificado	unidad	0,03	648	648	19,44
formulario retención de impuestos	unidad	0,03	648	648	19,44
Totales				38,88	



TABLA 39

AÑO	MATERIALES DE OFICINA	NÚMERO DE ACTIVIDADES	COSTO POR ACTIVIDAD	ACTIVIDADES		
2008	3102,96	23	134,91	CS-DV-DP01	CS-DV-SC08	CS-DP-DP01
2009	5575,01	23	242,39	CS-DV-SC01	CS-DV-SC09	CS-DP-SC01
				CS-DV-SC02	CS-DV-SC10	CS-DP-SC02
				CS-DV-SC03	CS-DV-SC11	CS-DP-SC03
				CS-DV-SC04	CS-DV-SC12	CS-DP-SC04
				CS-DV-SC05	CS-DV-SC13	CS-DP-SC05
				CS-DV-SC06	CS-DV-SC14	CS-DP-SC07
				CS-DV-SC07	CS-DV-SC15	



TABLA 40

AÑO	PRODUCTOS DE LIMPIEZA	NÚMERO DE ACTIVIDADES	COSTO POR ACTIVIDAD
2008	856,70	25	34,27
2009	972,08	25	38,88



TABLA 41-1						ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:		Captaciones y Servicios				CS-DV-NV01	CS-DV-SC08	CS-DP-NV01
Coste Unitario Cost Driver	4357,21	dólares				CS-DV-DP01	CS-DV-SC9	CS-DP-DP01
						CS-DV-SC01	CS-DV-SC10	CS-DP-SC01
						CS-DV-SC02	CS-DV-SC11	CS-DP-SC02
Cost Driver	No. de procesos		16			CS-DV-SC03	CS-DV-SC12	CS-DP-SC03
Totales						CS-DV-SC04	CS-DV-SC13	CS-DP-SC04
Cuenta	Costo Anual Ene-Dic 2008	Costo por proceso		Costo Matriz	Costo por actividad	CS-DV-SC05	CS-DV-SC14	CS-DP-SC05
Honorarios Directores	69715,36					CS-DV-SC06	CS-DV-SC15	CS-DP-SC07
Totales	69715,36	4357,21		622,46	24,90	CS-DV-SC07		

TABLA 41-2						ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:		Captaciones y Servicios				CS-DV-NV01	CS-DV-SC08	CS-DP-NV01
Coste Unitario Cost Driver	4598,93	dólares				CS-DV-DP01	CS-DV-SC9	CS-DP-DP01
						CS-DV-SC01	CS-DV-SC10	CS-DP-SC01
						CS-DV-SC02	CS-DV-SC11	CS-DP-SC02
Cost Driver	No. de procesos		16			CS-DV-SC03	CS-DV-SC12	CS-DP-SC03
Totales						CS-DV-SC04	CS-DV-SC13	CS-DP-SC04
Cuenta	Costo Anual Ene-Dic 2009	Costo por proceso		Costo Matriz	Costo por actividad	CS-DV-SC05	CS-DV-SC14	CS-DP-SC05
Honorarios Directores	73582,83					CS-DV-SC06	CS-DV-SC15	CS-DP-SC07
Totales	73582,83	4598,93		656,99	26,28	CS-DV-SC07		

TABLA 42-1				ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios			CS-DV-NV01	CS-DV-SC10	CS-DP-NV01
Coste Unitario Cost Driver	737,92	dólares		CS-DV-DP01	CS-DV-SC11	CS-DP-DP01
				CS-DV-SC01	CS-DV-SC12	CS-DP-SC01
				CS-DV-SC02	CS-DV-SC13	CS-DP-SC02
Cost Driver	No de procesos agregadores de valor	2	3	CS-DV-SC03	CS-DV-SC14	CS-DP-SC03
Totales				CS-DV-SC04	CS-DV-SC15	CS-DP-SC04
Cuenta	Costo Anual Ene-Dic 2008	Costo por proceso	Costo matriz	Costo por actividad		
Honorarios Profesionales	5750,01			CS-DV-SC05		CS-DP-SC05
Totales	5750,01	2875,01	737,92	29,52	CS-DV-SC06	CS-DP-SC07
					CS-DV-SC07	

TABLA 42-2				ACTIVIDADES		
CENTRO DE COSTE:	Captaciones y Servicios			CS-DV-NV01	CS-DV-SC10	CS-DP-NV01
Coste Unitario Cost Driver	770,00	dólares		CS-DV-DP01	CS-DV-SC11	CS-DP-DP01
				CS-DV-SC01	CS-DV-SC12	CS-DP-SC01
				CS-DV-SC02	CS-DV-SC13	CS-DP-SC02
Cost Driver	No de procesos agregadores de valor	2	3	CS-DV-SC03	CS-DV-SC14	CS-DP-SC03
Totales				CS-DV-SC04	CS-DV-SC15	CS-DP-SC04
Cuenta	Costo Anual Ene-Dic 2009	Costo por proceso	Costo matriz	Costo por actividad		
Honorarios Profesionales	6000,00			CS-DV-SC05		CS-DP-SC05
Totales	6000,00	3000,00	770,00	30,80	CS-DV-SC06	CS-DP-SC07
					CS-DV-SC07	



TABLA 43-1. COSTOS ACTIVIDADES - DEPOSITOS A LA VISTA

AÑO 2008

Descripción	TOTAL	%	CS-DV-NV01	CS-DV-DP01	CS-DV-SC01	CS-DV-SC01-1	CS-DV-SC01.1-1	CS-DV-SC01.1-2	CS-DV-SC01-2	CS-DV-SC01-2.1	CS-DV-SC02	CS-DV-SC02-1
Personal directo	318.854,73	75,40	464,68	3.369,01	84.905,24	3.534,72	0,34	365,29	76.046,94	4.957,95	15.679,75	13.181,67
Material de oficina	9.221,25	2,18	0,00	576,51	3.834,36	3.319,73	6,16	4,41	504,06	0,00	4.320,26	4.294,71
Personal indirecto	17.230,00	4,07										
Administrativo	1.114,18		65,54	65,54	65,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	65,54	0,00
Auditoría Interna	1.068,52		0,00	178,09	178,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contabilidad	1.491,89		0,00	186,49	186,49	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	186,49	0,00
Financiero	775,34		0,00	155,07	155,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	155,07	0,00
Legal	166,50		0,00	55,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Procesos	1.057,03		62,18	62,18	62,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	62,18	0,00
RRHH	6.963,41		409,61	409,61	409,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	409,61	0,00
Riesgos	1.751,35		0,00	109,46	109,46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	109,46	0,00
Secretaría General	883,97		0,00	0,00	220,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	220,99	0,00
Sistemas	1.957,80		115,16	115,16	115,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	115,16	0,00
Suministro Agua Potable	116,75	0,03	6,87	6,87	6,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,87	0,00
Suministro Eléctrico	774,50	0,18	45,56	45,56	45,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45,56	0,00
Teléfono	3.540,73	0,84	96,24	477,17	477,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	96,24	0,00
Comunicaciones (Internet)	5.791,12	1,37	0,00	1.447,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguridad	5.110,37	1,21	300,61	300,61	300,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	300,61	0,00
Servicios Generales (Mensajería)	607,84	0,14	0,00	230,58	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	230,58	0,00
Servicios Generales (Conserjería)	1.608,54	0,38	94,62	94,62	94,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	94,62	0,00
Depreciación Inmovilizado	1.315,30	0,31	77,37	77,37	77,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	77,37	0,00
Amortización	3.192,35	0,75	187,79	187,79	187,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	187,79	0,00
Publicidad y Propaganda	53.997,78	12,77	3.176,34	3.176,34	3.176,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.176,34	0,00
Material de oficina	2.158,58	0,51	0,00	134,91	134,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	134,91	0,00
Productos de limpieza	582,56	0,14	34,27	34,27	34,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	34,27	0,00
Honorarios Directores	423,30	0,10	24,90	24,90	24,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24,90	0,00
Honorarios Profesionales	501,84	0,12	29,52	29,52	29,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29,52	0,00
TOTAL COSTO POR ACTIVIDAD	328.075,97	77,58	464,68	3.945,52	88.739,61						20.000,01	
Reparto Secundario	94.792,96	22,42	4.726,58	7.605,38	6.092,51						5.764,07	
TOTAL COSTO ACTIVIDAD	422.868,93	100,00	5.191,26	11.550,89	94.832,12						25.764,08	



CS-DV-SC02-2	CS-DV-SC03	CS-DV-SC04	CS-DV-SC05	CS-DV-SC06	CS-DV-SC07	CS-DV-SC08	CS-DV-SC09	CS-DV-SC10	CS-DV-SC11	CS-DV-SC12	CS-DV-SC13	CS-DV-SC14	CS-DV-SC14-1	CS-DV-SC14-2	CS-DV-SC15
2.498,08	473,41	362,84	321,27	85,14	10,80	61,57	158,00	2.330,93	4,14	48,94	84,28	189.457,43	189.457,43	0,00	21.037,30
25,54	293,76	0,00	31,88	76,44	0,85	50,85	7,03	8,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20,91
0,00	65,54	65,54	65,54	65,54	65,54	65,54	65,54	65,54	65,54	65,54	65,54	65,54	0,00	0,00	65,54
0,00	0,00	178,09	0,00	0,00	0,00	0,00	178,09	0,00	0,00	0,00	0,00	178,09	0,00	0,00	178,09
0,00	0,00	0,00	186,49	0,00	0,00	0,00	186,49	186,49	0,00	0,00	0,00	186,49	0,00	0,00	186,49
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	155,07	0,00	0,00	155,07
0,00	0,00	55,50	0,00	0,00	0,00	55,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
0,00	62,18	62,18	62,18	62,18	62,18	62,18	62,18	62,18	62,18	62,18	62,18	62,18	0,00	0,00	62,18
0,00	409,61	409,61	409,61	409,61	409,61	409,61	409,61	409,61	409,61	409,61	409,61	409,61	0,00	0,00	409,61
0,00	109,46	109,46	109,46	109,46	109,46	109,46	109,46	109,46	109,46	109,46	109,46	109,46	0,00	0,00	109,46
0,00	0,00	0,00	0,00	220,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	220,99
0,00	115,16	115,16	115,16	115,16	115,16	115,16	115,16	115,16	115,16	115,16	115,16	115,16	0,00	0,00	115,16
0,00	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	0,00	0,00	6,87
0,00	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	0,00	0,00	45,56
0,00	96,24	96,24	96,24	96,24	96,24	96,24	96,24	477,17	96,24	96,24	96,24	477,17	0,00	0,00	477,17
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.447,78	0,00	0,00	0,00	1.447,78	0,00	0,00	1.447,78
0,00	300,61	300,61	300,61	300,61	300,61	300,61	300,61	300,61	300,61	300,61	300,61	300,61	0,00	0,00	300,61
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	146,68
0,00	94,62	94,62	94,62	94,62	94,62	94,62	94,62	94,62	94,62	94,62	94,62	94,62	0,00	0,00	94,62
0,00	77,37	77,37	77,37	77,37	77,37	77,37	77,37	77,37	77,37	77,37	77,37	77,37	0,00	0,00	77,37
0,00	187,79	187,79	187,79	187,79	187,79	187,79	187,79	187,79	187,79	187,79	187,79	187,79	0,00	0,00	187,79
0,00	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34	0,00	0,00	3.176,34
0,00	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91	0,00	0,00	134,91
0,00	34,27	34,27	34,27	34,27	34,27	34,27	34,27	34,27	34,27	34,27	34,27	34,27	0,00	0,00	34,27
0,00	24,90	24,90	24,90	24,90	24,90	24,90	24,90	24,90	24,90	24,90	24,90	24,90	0,00	0,00	24,90
0,00	29,52	29,52	29,52	29,52	29,52	29,52	29,52	29,52	29,52	29,52	29,52	29,52	0,00	0,00	29,52
	767,17	362,84	353,14	161,58	11,65	112,42	165,03	2.339,34	4,14	48,94	84,28	189.457,43			21.058,20
	4.970,95	5.204,53	5.157,43	5.191,94	4.970,95	5.026,45	5.335,52	6.986,14	4.970,95	4.970,95	4.970,95	7.319,30			7.686,97
	5.738,11	5.567,38	5.510,58	5.353,52	4.982,59	5.138,87	5.500,55	9.325,48	4.975,08	5.019,88	5.055,22	196.776,73			28.745,17



CS-DV-SC15-1	CS-DV-SC15-2	CS-DV-SC15-3	CS-DV-SC15-3.1	CS-DV-SC15-3.2	CS-DV-SC15-3.3	CS-DV-SC15-4	CS-DV-SC15-4.1	CS-DV-SC15-4.2	CS-DV-SC15-5	CS-DV-SC15-6	CS-DV-SC15-6-1,2	CS-DV-SC15-7	CS-DV-SC15-8
1.190,56	14,80	102,98	16,52	16,52	69,94	14.568,59	193,59	14.375,00	48,80	1.165,20	3.158,77	485,13	302,48
0,00	0,00	20,91	2,62	18,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5,46	5,46	16,39	5,46	5,46	5,46	10,92	5,46	5,46	5,46	5,46	5,46	5,46	5,46
14,84	14,84	44,52	14,84	14,84	14,84	29,68	14,84	14,84	14,84	14,84	14,84	14,84	14,84
15,54	15,54	46,62	15,54	15,54	15,54	31,08	15,54	15,54	15,54	15,54	15,54	15,54	15,54
12,92	12,92	38,77	12,92	12,92	12,92	25,84	12,92	12,92	12,92	12,92	12,92	12,92	12,92
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5,18	5,18	15,54	5,18	5,18	5,18	10,36	5,18	5,18	5,18	5,18	5,18	5,18	5,18
34,13	34,13	102,40	34,13	34,13	34,13	68,27	34,13	34,13	34,13	34,13	34,13	34,13	34,13
9,12	9,12	27,36	9,12	9,12	9,12	18,24	9,12	9,12	9,12	9,12	9,12	9,12	9,12
18,42	18,42	55,25	18,42	18,42	18,42	36,83	18,42	18,42	18,42	18,42	18,42	18,42	18,42
9,60	9,60	28,79	9,60	9,60	9,60	19,19	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60
0,57	0,57	1,72	0,57	0,57	0,57	1,14	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57
3,80	3,80	11,39	3,80	3,80	3,80	7,59	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80
39,76	39,76	119,29	39,76	39,76	39,76	79,53	39,76	39,76	39,76	39,76	39,76	39,76	39,76
120,65	120,65	361,95	120,65	120,65	120,65	241,30	120,65	120,65	120,65	120,65	120,65	120,65	120,65
25,05	25,05	75,15	25,05	25,05	25,05	50,10	25,05	25,05	25,05	25,05	25,05	25,05	25,05
12,22	12,22	36,67	12,22	12,22	12,22	24,45	12,22	12,22	12,22	12,22	12,22	12,22	12,22
7,89	7,89	23,66	7,89	7,89	7,89	15,77	7,89	7,89	7,89	7,89	7,89	7,89	7,89
6,45	6,45	19,34	6,45	6,45	6,45	12,90	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45	6,45
15,65	15,65	46,95	15,65	15,65	15,65	31,30	15,65	15,65	15,65	15,65	15,65	15,65	15,65
264,70	264,70	794,09	264,70	264,70	264,70	529,39	264,70	264,70	264,70	264,70	264,70	264,70	264,70
11,24	11,24	33,73	11,24	11,24	11,24	22,49	11,24	11,24	11,24	11,24	11,24	11,24	11,24
2,86	2,86	8,57	2,86	2,86	2,86	5,71	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86	2,86
2,08	2,08	6,23	2,08	2,08	2,08	4,15	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08
2,46	2,46	7,38	2,46	2,46	2,46	4,92	2,46	2,46	2,46	2,46	2,46	2,46	2,46
1.190,56	14,80	123,89				14.568,59			48,80	1.165,20	3.158,77	485,13	302,48
640,58	640,58	1.921,74				1.281,16			640,58	640,58	640,58	640,58	640,58
1.831,14	655,38	2.045,63				15.849,75			689,38	1.805,78	3.799,35	1.125,71	943,06



TABLA 43-2. COSTOS ACTIVIDADES - DEPOSITOS A LA VISTA
AÑO 2009

Descripción	TOTAL	%	CS-DV-NV01	CS-DV-DP01	CS-DV-SC01	CS-DV-SC02	CS-DV-SC03	CS-DV-SC04	CS-DV-SC05	CS-DV-SC06	CS-DV-SC07	CS-DV-SC08
Personal directo	322.581,35	75,60	500,21	3.499,97	72.590,10	13.286,55	439,42	377,62	276,66	63,90	11,44	68,29
Material de oficina	9.950,03	2,33	0,00	572,72	4.291,84	4.558,47	345,60	0,00	21,10	55,12	0,70	52,20
Personal indirecto	20.366,65	4,77										
Administrativo	1.084,86		60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27
Auditoría Interna	1.456,74		0,00	208,11	208,11	0,00	0,00	208,11	0,00	0,00	0,00	0,00
Contabilidad	1.708,60		0,00	189,84	189,84	189,84	0,00	0,00	189,84	0,00	0,00	0,00
Financiero	936,42		0,00	156,07	156,07	156,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Legal	131,72		0,00	43,91	0,00	0,00	0,00	43,91	0,00	0,00	0,00	43,91
Procesos	1.295,80		71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99
RRHH	8.902,18		494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57
Riesgos	1.890,42		0,00	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20
Secretaría General	884,09		0,00	0,00	221,02	221,02	0,00	0,00	0,00	221,02	0,00	0,00
Sistemas	2.075,80		116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95
Suministro Agua Potable	123,62	0,03	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87
Suministro Eléctrico	820,06	0,19	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56
Teléfono	4.017,90	0,94	96,24	477,17	477,17	96,24	96,24	96,24	96,24	96,24	96,24	96,24
Comunicaciones (Internet)	5.714,20	1,34	0,00	1.142,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguridad	6.827,22	1,60	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29
Servicios Generales (Mensajería)	806,94	0,19	0,00	268,98	0,00	268,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios Generales (Conserjería)	1.711,26	0,40	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07
Depreciación Inmovilizado	1.834,36	0,43	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91
Amortización	4.867,08	1,14	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39
Publicidad y Propaganda	41.240,34	9,66	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13
Material de oficina	4.120,66	0,97	0,00	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39
Productos de limpieza	699,92	0,16	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88
Honorarios Directores	473,04	0,11	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28
Honorarios Profesionales	554,40	0,13	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80
TOTAL COSTO POR ACTIVIDAD	332.531,38	77,93	500,21	4.072,69	76.881,94	17.845,02	785,02	377,62	297,76	119,02	12,14	120,49
Reparto Secundario	94.177,64	22,07	4.126,19	6.870,47	5.635,76	5.315,71	4.479,79	4.731,80	4.669,63	4.700,81	4.479,79	4.523,69
TOTAL COSTO ACTIVIDAD	426.709,02	100,00	4.626,40	10.943,15	82.517,71	23.160,73	5.264,81	5.109,42	4.967,39	4.819,83	4.491,93	4.644,18



CS-DV-SC09	CS-DV-SC10	CS-DV-SC11	CS-DV-SC12	CS-DV-SC13	CS-DV-SC14	CS-DV-SC14-1	CS-DV-SC14-2	CS-DV-SC15	CS-DV-SC15-1	CS-DV-SC15-2	CS-DV-SC15-3	CS-DV-SC15-3.1	CS-DV-SC15-3.2
109,86	6.822,30	6,41	115,33	280,56	204.121,40	203.931,71	189,69	20.011,31	1169,71	11,09	121,69	22,56	15,33
5,50	24,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	22,17	0,00	0,00	22,17	7,71	14,46
											0,00		
60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	60,27	30,14	30,14	60,27	5,02	5,02	15,07	5,02	5,02
208,11	0,00	0,00	0,00	0,00	208,11	104,05	104,05	208,11	17,34	17,34	52,03	17,34	17,34
189,84	189,84	0,00	0,00	0,00	189,84	94,92	94,92	189,84	15,82	15,82	47,46	15,82	15,82
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,07	78,04	78,04	156,07	13,01	13,01	39,02	13,01	13,01
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	71,99	35,99	35,99	71,99	6,00	6,00	18,00	6,00	6,00
494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	494,57	247,28	247,28	494,57	41,21	41,21	123,64	41,21	41,21
111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	111,20	55,60	55,60	111,20	9,27	9,27	27,80	9,27	9,27
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	221,02	18,42	18,42	55,26	18,42	18,42
116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	116,95	58,47	29,24	116,95	9,75	9,75	29,24	9,75	9,75
6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	3,43	3,43	6,87	0,57	0,57	1,72	0,57	0,57
45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	22,78	22,78	45,56	3,80	3,80	11,39	3,80	3,80
96,24	477,17	96,24	96,24	96,24	477,17	238,59	238,59	477,17	39,76	39,76	119,29	39,76	39,76
0,00	1.142,84	0,00	0,00	0,00	1.142,84	571,42	571,42	1.142,84	95,24	95,24	285,71	95,24	95,24
379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	189,65	189,65	379,29	31,61	31,61	94,82	31,61	31,61
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	268,98	22,42	22,42	67,25	22,42	22,42
95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	47,54	47,54	95,07	7,92	7,92	23,77	7,92	7,92
101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	50,95	50,95	101,91	8,49	8,49	25,48	8,49	8,49
270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	135,20	135,20	270,39	22,53	22,53	315,46	22,53	22,53
2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	1.145,57	1.145,57	2.291,13	190,93	190,93	572,78	190,93	190,93
242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	121,20	121,20	242,39	20,20	20,20	60,60	20,20	20,20
38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	19,44	19,44	38,88	3,24	3,24	9,72	3,24	3,24
26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	13,14	13,14	26,28	2,19	2,19	6,57	2,19	2,19
30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	15,40	15,40	30,80	2,57	2,57	7,70	2,57	2,57
115,36	6.846,92	6,41	115,33	280,56	204.121,40	203.931,71	189,69	20.033,48	1169,71	11,09	143,86		
4.877,74	6.193,40	4.479,79	4.479,79	4.479,79	6.557,58	3.278,79	3.249,55	7.047,58	587,30	587,30	2009,76		
4.993,10	13.040,32	4.486,20	4.595,12	4.760,35	210.678,98	207.210,50	3.439,25	27.081,07	1757,01	598,39	2153,61		



CS-DV-SC15-3.3	CS-DV-SC15-4	CS-DV-SC15-4.1	CS-DV-SC15-4.2	CS-DV-SC15-5	CS-DV-SC15-6	CS-DV-SC15-6-1,2	CS-DV-SC15-7	CS-DV-SC15-8
83,80	14047,57	188,59	13858,98	39,53	1028,80	2778,54	449,02	365,37
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00							
5,02	10,05	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02	5,02
17,34	34,68	17,34	17,34	17,34	17,34	17,34	17,34	17,34
15,82	31,64	15,82	15,82	15,82	15,82	15,82	15,82	15,82
13,01	26,01	13,01	13,01	13,01	13,01	13,01	13,01	13,01
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6,00	12,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
41,21	82,43	41,21	41,21	41,21	41,21	41,21	41,21	41,21
9,27	18,53	9,27	9,27	9,27	9,27	9,27	9,27	9,27
18,42	36,84	18,42	18,42	18,42	18,42	18,42	18,42	18,42
9,75	10,79	1,04	9,75	9,75	9,75	9,75	9,75	9,75
0,57	1,14	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57	0,57
3,80	7,59	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80	3,80
39,76	79,53	39,76	39,76	39,76	39,76	39,76	39,76	39,76
95,24	190,47	95,24	95,24	95,24	95,24	95,24	95,24	95,24
31,61	33,61	31,61	2,00	31,61	31,61	31,61	31,61	31,61
22,42	44,83	22,42	22,42	22,42	22,42	22,42	22,42	22,42
7,92	15,85	7,92	7,92	7,92	7,92	7,92	7,92	7,92
8,49	16,98	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49	8,49
270,39	45,07	22,53	22,53	22,53	22,53	22,53	22,53	22,53
190,93	381,86	190,93	190,93	190,93	190,93	190,93	190,93	190,93
20,20	40,40	20,20	20,20	20,20	20,20	20,20	20,20	20,20
3,24	6,48	3,24	3,24	3,24	3,24	3,24	3,24	3,24
2,19	4,38	2,19	2,19	2,19	2,19	2,19	2,19	2,19
2,57	2,84	0,28	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57	2,57
	14047,57			39,53	1028,80	2778,54	449,02	365,37
	1134,00			587,30	587,30	587,30	587,30	587,30
	15181,57			626,83	1616,09	3365,84	1036,32	952,67

**TABLA 44-1. COSTOS ACTIVIDADES - DEPOSITOS A PLAZO
AÑO 2008**

Descripción	TOTAL	%	CS-DP-NV01	CS-DP-DP01	CS-DP-DP01-1	CS-DP-DP01-1.1	CS-DP-DP01-2	CS-DP-DP01-3	CS-DP-DP01-4	CS-DP-SC01	CS-DP-SC01-1
Personal directo	17.292,00	26,97	939,95	2.023,08	824,82	240,76	77,50	17,36	862,64	10.923,47	3.799,75
Material de oficina	284,53	0,44	0,00	30,17	9,98	10,22	0,77	0,21	9,00	248,76	97,02
Personal indirecto	9.023,18	14,07									
Administrativo	524,32		65,54	65,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	65,54	0,00
Auditoría Interna	534,26		0,00	178,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contabilidad	1.118,92		0,00	186,49	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	186,49	0,00
Financiero	775,34		0,00	155,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	155,07	0,00
Legal	166,50		0,00	55,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	55,50	0,00
Procesos	497,43		62,18	62,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	62,18	0,00
RRHH	3.276,90		409,61	409,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	409,61	0,00
Riesgos	766,22		0,00	109,46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	109,46	0,00
Secretaría General	441,98		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sistemas	921,32		115,16	115,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	115,16	0,00
Suministro Agua Potable	54,94	0,09	6,87	6,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,87	0,00
Suministro Eléctrico	364,47	0,57	45,56	45,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45,56	0,00
Teléfono	1.912,71	2,98	96,24	477,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	477,17	0,00
Comunicaciones (Internet)	1.447,78	2,26	0,00	1.447,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguridad	2.404,88	3,75	300,61	300,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	300,61	0,00
Servicios Generales (Mensajería)	1.383,48	2,16	0,00	230,58	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	230,58	0,00
Servicios Generales (Conserjería)	756,96	1,18	94,62	94,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	94,62	0,00
Depreciación Inmovilizado	618,96	0,97	77,37	77,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	77,37	0,00
Amortización	1.502,28	2,34	187,79	187,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	187,79	0,00
Publicidad y Propaganda	25.410,72	39,64	3.176,34	3.176,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.176,34	0,00
Material de oficina	944,38	1,47	0,00	134,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	134,91	0,00
Productos de limpieza	274,14	0,43	34,27	34,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	34,27	0,00
Honorarios Directores	199,20	0,31	24,90	24,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24,90	0,00
Honorarios Profesionales	236,16	0,37	29,52	29,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29,52	0,00
TOTAL COSTO POR ACTIVIDAD	17.576,53	27,42	939,95	2.053,25						11.172,23	
Reparto Secundario	46.534,25	72,58	4.726,57	7.605,38						5.979,51	
TOTAL COSTO ACTIVIDAD	64.110,78	100,00	5.666,53	9.658,62						17.151,74	



CS-DP-SC01-2	CS-DP-SC01-2.1	CS-DP-SC01-2.2	CS-DP-SC01-2.3	CS-DP-SC01-2.4	CS-DP-SC01-3	CS-DP-SC01-3.1	CS-DP-SC01-3.2	CS-DP-SC01-3.3	CS-DP-SC02	CS-DP-SC02-1	CS-DP-SC02-2
2.288,44	1.064,18	108,08	21,17	1.095,01	4.835,28	2.249,73	333,15	2.252,40	37,16	11,54	7,04
49,74	24,90	1,98	0,48	22,38	102,00	51,00	5,10	45,90	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	65,54	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	178,09	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	186,49	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	155,07	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	62,18	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	409,61	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	109,46	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	115,16	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,87	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45,56	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	96,24	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	300,61	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	230,58	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	94,62	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	77,37	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	187,79	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.176,34	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	134,91	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	34,27	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24,90	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	29,52	0,00	0,00
									37,16		
									5.721,17		
									5.758,33		



CS-DP-SC02-3	CS-DP-SC03	CS-DP-SC03-1	CS-DP-SC03-2	CS-DP-SC04	CS-DP-SC04-1	CS-DP-SC04-2	CS-DP-SC04-3	CS-DP-SC05	CS-DP-SC06	CS-DP-SC06-1	CS-DP-SC06-2	CS-DP-SC07
18,58	51,40	17,86	33,55	2.189,39	180,47	845,97	1.162,95	12,37	0,00	0,00	0,00	1.115,19
0,00	0,00	0,00	0,00	4,90	2,80	1,40	0,70	0,70	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	65,54	0,00	0,00	65,54	0,00	0,00	0,00	65,54	0,00	0,00	0,00	65,54
0,00	178,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	186,49	0,00	0,00	186,49	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	186,49
0,00	155,07	0,00	0,00	155,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	55,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	62,18	0,00	0,00	62,18	0,00	0,00	0,00	62,18	0,00	0,00	0,00	62,18
0,00	409,61	0,00	0,00	409,61	0,00	0,00	0,00	409,61	0,00	0,00	0,00	409,61
0,00	109,46	0,00	0,00	109,46	0,00	0,00	0,00	109,46	0,00	0,00	0,00	109,46
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	220,99	0,00	0,00	0,00	220,99
0,00	115,16	0,00	0,00	115,16	0,00	0,00	0,00	115,16	0,00	0,00	0,00	115,16
0,00	6,87	0,00	0,00	6,87	0,00	0,00	0,00	6,87	0,00	0,00	0,00	6,87
0,00	45,56	0,00	0,00	45,56	0,00	0,00	0,00	45,56	0,00	0,00	0,00	45,56
0,00	96,24	0,00	0,00	477,17	0,00	0,00	0,00	96,24	0,00	0,00	0,00	96,24
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	300,61	0,00	0,00	300,61	0,00	0,00	0,00	300,61	0,00	0,00	0,00	300,61
0,00	230,58	0,00	0,00	230,58	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	230,58
0,00	94,62	0,00	0,00	94,62	0,00	0,00	0,00	94,62	0,00	0,00	0,00	94,62
0,00	77,37	0,00	0,00	77,37	0,00	0,00	0,00	77,37	0,00	0,00	0,00	77,37
0,00	187,79	0,00	0,00	187,79	0,00	0,00	0,00	187,79	0,00	0,00	0,00	187,79
0,00	3.176,34	0,00	0,00	3.176,34	0,00	0,00	0,00	3.176,34	0,00	0,00	0,00	3.176,34
0,00	134,91	0,00	0,00	134,91	0,00	0,00	0,00	134,91	0,00	0,00	0,00	134,91
0,00	34,27	0,00	0,00	34,27	0,00	0,00	0,00	34,27	0,00	0,00	0,00	34,27
0,00	24,90	0,00	0,00	24,90	0,00	0,00	0,00	24,90	0,00	0,00	0,00	24,90
0,00	29,52	0,00	0,00	29,52	0,00	0,00	0,00	29,52	0,00	0,00	0,00	29,52
	51,40			2.194,29				13,07				1.115,19
	5.776,67			5.924,01				5.191,94	0,00			5.609,00
	5.828,07			8.118,30				5.205,01	0,00			6.724,20

**TABLA 44-2. COSTOS ACTIVIDADES - DEPOSITOS A PLAZO
AÑO 2009**

Descripción	TOTAL	%	CS-DP-NV01	CS-DP-DP01	CS-DP-DP01-1	CS-DP-DP01-1.1	CS-DP-DP01-2	CS-DP-DP01-3	CS-DP-DP01-4	CS-DP-SC01	CS-DP-SC01-1
Personal directo	14.691,01	25,48	1.035,12	2.300,95	909,40	329,43	87,37	19,17	955,58	8.777,40	3.045,76
Material de oficina	461,82	0,80	0,00	43,40	13,28	16,88	1,04	0,28	11,92	210,66	82,14
Personal indirecto	9.853,93	17,09									
Administrativo	482,16		60,27	60,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60,27	0,00
Auditoría Interna	624,32		0,00	208,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
Contabilidad	1.139,07		0,00	189,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	189,84	0,00
Financiero	780,35		0,00	156,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,07	0,00
Legal	132,28		0,00	43,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	43,91	0,00
Procesos	583,20		72,90	72,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	72,90	0,00
RRHH	3.956,52		494,57	494,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	494,57	0,00
Riesgos	778,41		0,00	111,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	111,20	0,00
Secretaría General	442,05		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sistemas	935,57		116,95	116,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	116,95	0,00
Suministro Agua Potable	54,94	0,10	6,87	6,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,87	0,00
Suministro Eléctrico	364,47	0,63	45,56	45,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45,56	0,00
Teléfono	1.912,71	3,32	96,24	477,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	477,17	0,00
Comunicaciones (Internet)	1.142,84	1,98	0,00	1.142,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguridad	3.034,32	5,26	379,29	379,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	379,29	0,00
Servicios Generales (Mensajería)	1.613,88	2,80	0,00	268,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	268,98	0,00
Servicios Generales (Conserjería)	760,56	1,32	95,07	95,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	95,07	0,00
Depreciación Inmovilizado	815,27	1,41	101,91	101,91	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	101,91	0,00
Amortización	2.163,14	3,75	270,39	270,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	270,39	0,00
Publicidad y Propaganda	18.329,04	31,79	2.291,13	2.291,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.291,13	0,00
Material de oficina	1.696,74	2,94	0,00	242,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	242,39	0,00
Productos de limpieza	311,08	0,54	38,88	38,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	38,88	0,00
Honorarios Directores	210,24	0,36	26,28	26,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26,28	0,00
Honorarios Profesionales	246,40	0,43	30,80	30,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30,80	0,00
TOTAL COSTO POR ACTIVIDAD	15.152,83	26,28	1.035,12	2.344,35						8.988,06	
Reparto Secundario	42.509,57	73,72	4.127,11	6.871,38						5.520,43	
TOTAL COSTO ACTIVIDAD	57.662,40	100,00	5.162,23	9.215,72						14.508,49	



CS-DP-SC01-2	CS-DP-SC01-2.1	CS-DP-SC01-2.2	CS-DP-SC01-2.3	CS-DP-SC01-2.4	CS-DP-SC01-3	CS-DP-SC01-3.1	CS-DP-SC01-3.2	CS-DP-SC01-3.3	CS-DP-SC02	CS-DP-SC02-1	CS-DP-SC02-2
1.839,74	851,84	87,53	17,53	882,84	3.891,89	1.803,57	263,35	1.824,97	3,04	0,00	0,00
42,12	21,06	1,68	0,42	18,96	86,40	43,20	4,32	38,88	188,15	101,76	55,65
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60,27	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	208,11	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	189,84	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,07	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	72,90	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	494,57	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	111,20	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	116,95	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,87	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45,56	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	96,24	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	379,29	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	268,98	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	95,07	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	101,91	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	270,39	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.291,13	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	242,39	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	38,88	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	26,28	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30,80	0,00	0,00
									191,19		
									5.303,70		
									5.494,89		



CS-DP-SC02-3	CS-DP-SC03	CS-DP-SC03-1	CS-DP-SC03-2	CS-DP-SC04	CS-DP-SC04-1	CS-DP-SC04-2	CS-DP-SC04-3	CS-DP-SC05	CS-DP-SC06	CS-DP-SC06-1	CS-DP-SC06-2	CS-DP-SC07
3,04	58,79	20,48	38,31	1.480,22	143,97	667,50	668,74	9,37	0,00	0,00	0,00	1.026,13
30,74	15,37	9,54	5,83	3,71	2,12	1,06	0,53	0,53	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	60,27	0,00	0,00	60,27	0,00	0,00	0,00	60,27	0,00	0,00	0,00	60,27
0,00	208,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	189,84	0,00	0,00	189,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	189,84
0,00	156,07	0,00	0,00	156,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	44,46	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	72,90	0,00	0,00	72,90	0,00	0,00	0,00	72,90	0,00	0,00	0,00	72,90
0,00	494,57	0,00	0,00	494,57	0,00	0,00	0,00	494,57	0,00	0,00	0,00	494,57
0,00	111,20	0,00	0,00	111,20	0,00	0,00	0,00	111,20	0,00	0,00	0,00	111,20
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	221,02	0,00	0,00	0,00	221,02
0,00	116,95	0,00	0,00	116,95	0,00	0,00	0,00	116,95	0,00	0,00	0,00	116,95
0,00	6,87	0,00	0,00	6,87	0,00	0,00	0,00	6,87	0,00	0,00	0,00	6,87
0,00	45,56	0,00	0,00	45,56	0,00	0,00	0,00	45,56	0,00	0,00	0,00	45,56
0,00	96,24	0,00	0,00	477,17	0,00	0,00	0,00	96,24	0,00	0,00	0,00	96,24
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	379,29	0,00	0,00	379,29	0,00	0,00	0,00	379,29	0,00	0,00	0,00	379,29
0,00	268,98	0,00	0,00	268,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	268,98
0,00	95,07	0,00	0,00	95,07	0,00	0,00	0,00	95,07	0,00	0,00	0,00	95,07
0,00	101,91	0,00	0,00	101,91	0,00	0,00	0,00	101,91	0,00	0,00	0,00	101,91
0,00	270,39	0,00	0,00	270,39	0,00	0,00	0,00	270,39	0,00	0,00	0,00	270,39
0,00	2.291,13	0,00	0,00	2.291,13	0,00	0,00	0,00	2.291,13	0,00	0,00	0,00	2.291,13
0,00	242,39	0,00	0,00	242,39	0,00	0,00	0,00	242,39	0,00	0,00	0,00	242,39
0,00	38,88	0,00	0,00	38,88	0,00	0,00	0,00	38,88	0,00	0,00	0,00	38,88
0,00	26,28	0,00	0,00	26,28	0,00	0,00	0,00	26,28	0,00	0,00	0,00	26,28
0,00	30,80	0,00	0,00	30,80	0,00	0,00	0,00	30,80	0,00	0,00	0,00	30,80
	74,16			1.483,93				9,90	0,00			1.026,13
	5.348,16			5.476,52				4.701,72	0,00			5.160,55
	5.422,32			6.960,45				4.711,62	0,00			6.186,68

TABLA 45-1. COSTOS TOTALES POR CENTRO DE ACTIVIDAD -CAPTACIONES Y SERVICIOS

AÑO 2008

Descripción	TOTAL	%	DEPOSITOS A LA VISTA	DEPOSITOS A PLAZO
Personal directo	336.146,73	68,72	318.854,73	17.292,00
Material de oficina	9.500,88	1,94	9.221,25	279,63
Personal indirecto	26.253,18	5,37	17.230,00	9.023,18
Administrativo	1.638,50	0,33	1.114,18	524,32
Auditoría Interna	1.602,79	0,33	1.068,52	534,26
Contabilidad	2.610,81	0,53	1.491,89	1.118,92
Financiero	1.550,67	0,32	775,34	775,34
Legal	333,01	0,07	166,50	166,50
Procesos	1.554,46	0,32	1.057,03	497,43
RRHH	10.240,30	2,09	6.963,41	3.276,90
Riesgos	2.517,57	0,51	1.751,35	766,22
Secretaría General	1.325,95	0,27	883,97	441,98
Sistemas	2.879,11	0,59	1.957,80	921,32
Suministro Agua Potable	171,69	0,04	116,75	54,94
Suministro Eléctrico	1.138,97	0,23	774,50	364,47
Telefono	5.453,44	1,11	3.540,73	1.912,71
Comunicaciones (Internet)	7.238,90	1,48	5.791,12	1.447,78
Seguridad	7.515,25	1,54	5.110,37	2.404,88
Servicios Generales (Mensajería)	1.991,32	0,41	607,84	1.383,48
Servicios Generales (Conserjería)	2.365,50	0,48	1.608,54	756,96
Depreciación Inmovilizado	1.934,26	0,40	1.315,30	618,96
Amortización	4.694,63	0,96	3.192,35	1.502,28
Publicidad y Propaganda	79.408,50	16,23	53.997,78	25.410,72
Material de oficina	3.102,96	0,63	2.158,58	944,38
Productos de limpieza	856,70	0,18	582,56	274,14
Honorarios Directores	622,50	0,13	423,30	199,20
Honorarios Profesionales	738,00	0,15	501,84	236,16
TOTAL COSTO CENTRO	489.133,40	100,00	425.027,51	64.105,88

TABLA 45-2. COSTOS TOTALES POR CENTRO DE ACTIVIDAD -CAPTACIONES Y SERVICIOS

AÑO 2009

Descripción	TOTAL	%	DEPOSITOS A LA VISTA	DEPOSITOS A PLAZO
Personal directo	337.272,36	69,66	322.581,35	14.691,01
Material de oficina	10.204,62	2,11	9.950,03	254,59
Personal indirecto	30.220,58	6,24	20.366,65	9.853,93
Administrativo	1.567,02		1.084,86	482,16
Auditoría Interna	2.081,06		1.456,74	624,32
Contabilidad	2.847,67		1.708,60	1.139,07
Financiero	1.716,78		936,42	780,35
Legal	264,00		131,72	132,28
Procesos	1.879,00		1.295,80	583,20
RRHH	12.858,70		8.902,18	3.956,52
Riesgos	2.668,82		1.890,42	778,41
Secretaría General	1.326,14		884,09	442,05
Sistemas	3.011,37		2.075,80	935,57
Suministro Agua Potable	178,56	0,04	123,62	54,94
Suministro Eléctrico	1.184,53	0,24	820,06	364,47
Teléfono	5.930,61	1,22	4.017,90	1.912,71
Comunicaciones (Internet)	6.857,04	1,42	5.714,20	1.142,84
Seguridad	9.861,54	2,04	6.827,22	3.034,32
Servicios Generales (Mensajería)	2.420,82	0,50	806,94	1.613,88
Servicios Generales (Conserjería)	2.471,82	0,51	1.711,26	760,56
Depreciación Inmovilizado	2.649,62	0,55	1.834,36	815,27
Amortización	7.030,22	1,45	4.867,08	2.163,14
Publicidad y Propaganda	59.569,38	12,30	41.240,34	18.329,04
Material de oficina	5.817,41	1,20	4.120,66	1.696,74
Productos de limpieza	1.011,00	0,21	699,92	311,08
Honorarios Directores	683,28	0,14	473,04	210,24
Honorarios Profesionales	800,80	0,17	554,40	246,40
TOTAL COSTO CENTRO	484.164,19	100,00	422.588,36	55.758,43



**TABLA 46-1. COSTO DE MEDIDAS DE ACTIVIDAD
AÑO 2008**

CODIGO	CS-DV-NV01	CS-DV-DP01	CS-DV-SC01	CS-DV-SC02	CS-DV-SC03	CS-DV-SC04	CS-DV-SC05	CS-DV-SC06	CS-DV-SC07	CS-DV-SC08	CS-DV-SC09	CS-DV-SC10
ACTIVIDAD	Informar al cliente	Aperturar cuenta de ahorros	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	Ejecutar retiros en efectivo y/o cheque	Actualizar saldos de libretas de ahorro	Activar cuenta de ahorros	Emitir certificados sobre cuentas de ahorro	Cambiar número de cartola de libreta de ahorros por robo perdida o destrucción	Emitir estado de cuenta	Cambiar firmas de cuentas de ahorro	Cerrar cuenta de ahorros	Emitir tarjeta de débito
TOTAL COSTO ACTIVIDAD	5191,26	11550,89	94832,12	25764,08	5738,11	5567,38	5510,58	5353,52	4982,59	5138,87	5500,55	9325,48
Outputs	Número de clientes interesados	Número de cuentas aperturadas	Número de transacciones ejecutadas	Número de transacciones ejecutadas	Número de saldos actualizados	Número de cuentas activadas	Número de certificados emitidos	Número de solicitudes de anulación	Número de estados de cuenta emitidos	Número de actualizaciones de firmas realizadas	Número de cuentas canceladas	Número de tarjetas de débito emitidas
N° de Outputs	1136	1125	92008	224429	17280	1440	1275	147	96	113	365	1593
Coste Unitario Outputs	4,57	10,27	1,03	0,11	0,33	3,87	4,32	36,42	51,90	45,48	15,07	5,85



CS-DV-SC11	CS-DV-SC12	CS-DV-SC13	CS-DV-SC14		CS-DV-SC15							
Bloquear tarjeta de débito	Cambiar claves de seguridad de tarjeta de débito	Cancelar tarjeta de débito	Realizar o recibir		Brindar servicios operativos							
			Recibir transferencias	Realizar transferencias	Debitar o acreditar cuenta de ahorros	Bloquear o desbloquear cuenta de ahorros	Ejecutar ingresos o egresos de caja	Cobrar consumos de tarjeta de crédito	Pagar avances en efectivo	Cuadrar caja	Cargar y cuadrar cajeros automáticos	Cuadrar operaciones realizadas por los clientes en cajeros automáticos y compensar cuentas contables con banco emisor
4975,08	5019,88	5055,22	196776,73	0,00	1831,14	655,38	2045,63	15849,75	689,38	5605,13	1125,71	943,06
Número tarjetas bloqueadas	Número de claves cambiadas	Número de tarjetas canceladas	Número de transferencias recibidas	Número de transferencias enviadas	Número de débitos o créditos realizados	Número de bloqueos o desbloqueos realizados	Número de ingreso o egresos de caja ejecutados	Número de pagos de tarjeta de crédito procesadas	Número de avances en efectivo procesadas	Número de cuadros realizados	Número de cargas y cuadros realizados	Número de operaciones o transacciones procesadas
30	960	400	101142	0	2604	360	2416	3897	989	480	240	240
165,84	5,23	12,64	1,95	0,00	0,70	1,82	0,85	4,07	0,70	11,68	4,69	3,93

**TABLA 46-2 . COSTO DE MEDIDAS DE ACTIVIDAD
AÑO 2009**

CODIGO	CS-DV-NV01	CS-DV-DP01	CS-DV-SC01	CS-DV-SC02	CS-DV-SC03	CS-DV-SC04	CS-DV-SC05	CS-DV-SC06	CS-DV-SC07	CS-DV-SC08	CS-DV-SC09	CS-DV-SC10
ACTIVIDAD	Informar al cliente	Aperturar cuenta de ahorros	Ejecutar depósitos en efectivo y/o cheque	Ejecutar retiros en efectivo y/o cheque	Actualizar saldos de libretas de ahorro	Activar cuenta de ahorros	Emitir certificados sobre cuentas de ahorro	Cambiar número de cartola de libreta de ahorros por robo perdida o destrucción	Emitir estado de cuenta	Cambiar firmas de cuentas de ahorro	Cerrar cuenta de ahorros	Emitir tarjeta de débito
TOTAL COSTO ACTIVIDAD	4626,40	10943,15	82517,71	23160,73	5264,81	5109,42	4967,39	4819,83	4491,93	4644,18	4993,10	13040,32
Outputs	Número de clientes interesados	Número de cuentas aperturadas	Número de transacciones ejecutadas	Número de transacciones ejecutadas	Número de saldos actualizados	Número de cuentas activadas	Número de certificados emitidos	Número de solicitudes de anulación	Número de estados de cuenta emitidos	Número de actualizaciones de firmas realizadas	Número de cuentas canceladas	Número de tarjetas de débito emitidas
N° de Outputs	1175	1163	86207	204875	11520	1320	1055	106	48	144	247	3858
Coste Unitario Outputs	3,94	9,41	0,96	0,11	0,46	3,87	4,71	45,47	93,58	32,25	20,21	3,38



CS-DV-SC11	CS-DV-SC12	CS-DV-SC13	CS-DV-SC14		CS-DV-SC15							
Bloquear tarjeta de débito	Cambiar claves de seguridad de tarjeta de débito	Cancelar tarjeta de débito	Realizar o recibir		Brindar servicios operativos							
			Recibir transferencias	Realizar transferencias	Debitar o acreditar cuenta de ahorros	Bloquear o desbloquear cuenta de ahorros	Ejecutar ingresos o egresos de caja	Cobrar consumos de tarjeta de crédito	Pagar avances en efectivo	Cuadrar caja	Cargar y cuadrar cajeros automáticos	Cuadrar operaciones realizadas por los clientes en cajeros automáticos y compensar cuentas contables con banco emisor
4486,20	4595,12	4760,35	207210,50	3439,25	1757,01	598,39	2153,61	15181,57	626,83	4991,93	1036,32	952,67
Número tarjetas bloqueadas	Número de claves cambiadas	Número de tarjetas canceladas	Número de transferencias recibidas	Número de transferencias enviadas	Número de débitos o créditos realizados	Número de bloqueos o desbloqueos realizados	Número de ingreso o egresos de caja ejecutados	Número de pagos de tarjeta de crédito procesadas	Número de avances en efectivo procesadas	Número de cuadros realizados	Número de cargas y cuadros realizados	Número de operaciones o transacciones procesadas
38	1200	1130	106771	129	2604	360	3013	4090	863	480	240	240
118,06	3,83	4,21	1,94	26,66	0,67	1,66	0,71	3,71	0,73	10,40	4,32	3,97

**TABLA 47-1. COSTO DE MEDIDAS DE ACTIVIDAD
AÑO 2008**

CODIGO	CS-DP-NV01	CS-DP-DP01	CS-DP-SC01	CS-DP-SC02	CS-DP-SC03	CS-DP-SC04	CS-DP-SC05	CS-DP-SC06	CS-DP-SC07
ACTIVIDAD	Informar al cliente	Emitir certificado de depósito a plazo	Renovar certificado de depósito a plazo	Precancelar certificado de depósito a plazos	Pignorar certificado de depósito a plazo	Cancelar certificado de depósito a plazo	Bloquear certificado de depósito a plazo	Anular certificado de depósito a plazo	Realizar cuadros
TOTAL COSTO ACTIVIDAD	5666,53	9658,62	17151,74	5758,33	5828,07	8113,40	5205,01	0,00	6724,20
Outputs	Número de clientes interesados	Número de certificados emitidos	Número de certificados renovados	Número de certificados pre cancelados	Número de certificados pignorados	Número de certificados cancelados	Número de certificados bloqueados	Número de certificados anulados	Número de cadres realizados
N° de Outputs	1140	570	4146	9	34	615	10	0	240
Coste Unitario Outputs	4,97	16,94	4,14	639,81	171,41	13,19	520,50	0,00	28,02

**TABLA 47-2. COSTO DE MEDIDAS DE ACTIVIDAD
AÑO 2009**

CODIGO	CS-DP-NV01	CS-DP-DP01	CS-DP-SC01	CS-DP-SC02	CS-DP-SC03	CS-DP-SC04	CS-DP-SC05	CS-DP-SC06	CS-DP-SC07
ACTIVIDAD	Informar al cliente	Emitir certificado de depósito a plazo	Renovar certificado de depósito a plazo	Precancelar certificado de depósito a plazo	Pignorar certificado de depósito a plazo	Cancelar certificado de depósito a plazo	Bloquear certificado de depósito a plazo	Anular certificado de depósito a plazo	Realizar cuadros
TOTAL COSTO ACTIVIDAD	5162,23	9215,72	14508,49	5306,74	5406,95	6956,74	4711,62	0,00	6186,68
Outputs	Número de clientes interesados	Número de certificados emitidos	Número de certificados renovados	Número de certificados pre cancelados	Número de certificados pignorados	Número de certificados cancelados	Número de certificados bloqueados	Número de certificados anulados	Número de cadres realizados
N° de Outputs	1326	663	3511	1	34	561	8	0	240
Coste Unitario Outputs	3,89	13,90	4,13	5306,74	159,03	12,40	588,95	0,00	25,78



**TABLA 48-1. COSTOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
AÑO 2008**

Producto o servicio	Libreta de ahorros "Juntos"	Depósitos en efectivo y/o cheque	Retiros en efectivo y/o cheque	Actualización de salDOS de libretas de ahorro	Activación de cuenta de ahorros	Emisión de certificados sobre cuentas de ahorro	Cambio de número de cartola de libreta de ahorros por robo, pérdida o destrucción
COSTO DIRECTO	445.572,89	88.739,61	20.000,01	767,17	362,84	353,14	161,58
Personal directo	3.369,01	84.905,24	15.679,75	473,41	362,84	321,27	85,14
Material de oficina	576,51	3.834,36	4.320,26	293,76		31,88	76,44
Intereses causados	441.627,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COSTOS INDIRECTOS	7.605,38	6.092,51	5.764,07	4.970,95	5.204,53	5.157,43	5.191,94
Personal indirecto	1.337,10	1.502,59	1.324,50	761,95	995,54	948,44	982,95
Suministro Agua Potable	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87
Suministro Electrico	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56
Teléfono	477,17	477,17	96,24	96,24	96,24	96,24	96,24
Comunicaciones (Internet)	1.447,78						
Seguridad	300,61	300,61	300,61	300,61	300,61	300,61	300,61
Servicios Generales (Mensajería)	230,58		230,58				
Servicios Generales (Conserjería)	94,62	94,62	94,62	94,62	94,62	94,62	94,62
Depreciación Inmobilizado	77,37	77,37	77,37	77,37	77,37	77,37	77,37
Amortización	187,79	187,79	187,79	187,79	187,79	187,79	187,79
Publicidad y Propaganda	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34
Material de oficina	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91
Productos de limpieza	34,27	34,27	34,27	34,27	34,27	34,27	34,27
Honorarios Directores	24,90	24,90	24,90	24,90	24,90	24,90	24,90
Honorarios Profesionales	29,52	29,52	29,52	29,52	29,52	29,52	29,52
COSTOS TOTALES	453.178,26	94.832,12	25.764,08	5.738,11	5.567,38	5.510,58	5.353,52
PRODUCTOS O SERVICIOS VENDITOS	1125	92008	224429	17280	1440	1275	147
COSTOS UNITARIO	402,83	1,03	0,11	0,33	3,87	4,32	36,42



Emisión de estado de cuenta	Cambiar firmas de cuentas de ahorro	Cancelación de cuenta de ahorros	tarjeta de débito "Juntos"	Bloqueo de tarjeta de débito	Cambio de claves de seguridad de tarjeta de débito	Cancelación de tarjeta de débito	transferencias de fondos recibidas	transferencias de fondos enviadas
11,65	112,42	165,03	2.339,34	4,14	48,94	84,28	189.457,43	0,00
10,80	61,57	158,00	2.330,93	4,14	48,94	84,28	189.457,43	0,00
0,85	50,85	7,03	8,41					0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.970,95	5.026,45	5.335,52	6.986,14	4.970,95	4.970,95	4.970,95	7.319,30	0,00
761,95	817,46	1.126,53	948,44	761,95	761,95	761,95	1.281,60	0,00
6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	0,00
45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	0,00
96,24	96,24	96,24	477,17	96,24	96,24	96,24	477,17	0,00
			1.447,78				1.447,78	0,00
300,61	300,61	300,61	300,61	300,61	300,61	300,61	300,61	0,00
								0,00
94,62	94,62	94,62	94,62	94,62	94,62	94,62	94,62	0,00
77,37	77,37	77,37	77,37	77,37	77,37	77,37	77,37	0,00
187,79	187,79	187,79	187,79	187,79	187,79	187,79	187,79	0,00
3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34	0,00
134,91	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91	0,00
34,27	34,27	34,27	34,27	34,27	34,27	34,27	34,27	0,00
24,90	24,90	24,90	24,90	24,90	24,90	24,90	24,90	0,00
29,52	29,52	29,52	29,52	29,52	29,52	29,52	29,52	0,00
4.982,59	5.138,87	5.500,55	9.325,48	4.975,08	5.019,88	5.055,22	196.776,73	0,00
96	113	365	1593	30	960	400	101142	
51,90	45,48	15,07	5,85	165,84	5,23	12,64	1,95	0,00

**TABLA 48-2. COSTOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
AÑO 2009**

Productos o Servicios	Libreta de ahorros "Juntos"	Depósitos en efectivo y/o cheque	Retiros en efectivo y/o cheque	Actualización de saldos de libretas de ahorro	Activación de cuenta de ahorros	Emisión de certificados sobre cuentas de ahorro	Cambio de número de cartola de libreta ,de ahorros por robo perdida o destrucción
COSTOS DIRECTOS	291.873,36	76.881,94	17.845,02	785,02	377,62	297,76	119,02
Personal directo	3.499,97	72.590,10	13.286,55	439,42	377,62	276,66	63,90
Material de oficina	572,72	4.291,84	4.558,47	345,60	0,00	21,10	55,12
Interes causado	287.800,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COSTOS INDIRECTOS	6.870,47	5.635,76	5.315,71	4.479,79	4.731,80	4.669,63	4.700,81
Personal indirecto	1.452,90	1.630,02	1.421,91	854,97	1.106,99	1.044,82	1.076,00
Suministro de Agua Potable	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87
Suministro Electrico	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56
Teléfono	477,17	477,17	96,24	96,24	96,24	96,24	96,24
Comunicaciones (Internet)	1.142,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguridad	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29
Servicios Generales (Mensajería)	268,98	0,00	268,98	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios Generales (Conserjería)	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07
Depreciación Inmobilizado	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91
Amortización	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39
Publicidad y Propaganda	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13
Material de oficina	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39
Productos de limpieza	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88
Honorarios Directores	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28
Honorarios Profesionales	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80
COSTOS TOTALES	298.743,82	82.517,71	23.160,73	5.264,81	5.109,42	4.967,39	4.819,83
PRODUCTOS O SERVICIOS VENDIDOS	1163	86207	204875	11520	1320	1055	106
COSTOS UNITARIO	256,87	0,96	0,11	0,46	3,87	4,71	45,47



Emisión de estado de cuenta	Cambiar firmas de cuentas de ahorro	Cancelación de cuenta de ahorros	tarjeta de débito "Juntos"	Bloqueo de tarjeta de débito	Cambio de claves de seguridad de tarjeta de débito	Cancelación de tarjeta de débito	Recibir tranferencias de fondos	Enviar transferencia de fondos
12,14	120,49	115,36	6.846,92	6,41	115,33	280,56	203.931,71	189,69
11,44	68,29	109,86	6.822,30	6,41	115,33	280,56	203.931,71	189,69
0,70	52,20	5,50	24,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.479,79	4.523,69	4.877,74	6.193,40	4.479,79	4.479,79	4.479,79	3.278,79	3.249,55
854,97	898,88	1.252,92	1.044,82	854,97	854,97	854,97	704,50	675,26
6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87	3,43	3,43
45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56	22,78	22,78
96,24	96,24	96,24	477,17	96,24	96,24	96,24	238,59	238,59
0,00	0,00	0,00	1.142,84	0,00	0,00	0,00	571,42	571,42
379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29	189,65	189,65
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07	47,54	47,54
101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91	50,95	50,95
270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39	135,20	135,20
2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	1.145,57	1.145,57
242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39	121,20	121,20
38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88	19,44	19,44
26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28	13,14	13,14
30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80	15,40	15,40
4.491,93	4.644,18	4.993,10	13.040,32	4.486,20	4.595,12	4.760,35	207.210,50	3.439,25
48	144	247	3858	38	1200	1130	106771	129
93,58	32,25	20,21	3,38	118,06	3,83	4,21	1,94	26,66

**TABLA 49-1. COSTOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
AÑO 2008**

Producto o Servicio	Certificado de depósito a plazo	Precancelar certificado de depósito a plazos	Pignorar certificado de depósito a plazo	Cancelar certificado de depósito a plazo	Bloquear certificado de depósito a plazo
COSTOS DIRECTOS	836.282,42	37,16	51,40	2.189,39	13,07
Personal directo	12.946,54	37,16	51,40	2.189,39	12,37
Material de oficina	278,93	0,00	0,00	0,00	0,70
Interes causado	823.056,95	0,00	0,00	0,00	0,00
COSTOS INDIRECTOS	7.605,38	5.721,17	5.776,67	5.924,01	5.191,94
Personal indirecto	1.337,10	1.281,60	1.337,10	1.103,51	982,95
Suministro Agua Potable	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87
Suministro Electrico	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56
Teléfono	477,17	96,24	96,24	477,17	96,24
Comunicaciones (Internet)	1.447,78	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguridad	300,61	300,61	300,61	300,61	300,61
Servicios Generales (Mensajería)	230,58	230,58	230,58	230,58	0,00
Servicios Generales (Conserjería)	94,62	94,62	94,62	94,62	94,62
Depreciación Inmobilizado	77,37	77,37	77,37	77,37	77,37
Amortización	187,79	187,79	187,79	187,79	187,79
Publicidad y Propaganda	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34	3.176,34
Material de oficina	134,91	134,91	134,91	134,91	134,91
Productos de limpieza	34,27	34,27	34,27	34,27	34,27
Honorarios Directores	24,90	24,90	24,90	24,90	24,90
Honorarios Profesionales	29,52	29,52	29,52	29,52	29,52
COSTOS TOTALES	843.887,80	5.758,33	5.828,07	8.113,40	5.205,01
PRODUCTOS O SERVICIOS VENDITOS	4716	9	34	615	10
COSTOS UNITARIO	178,94	639,81	171,41	13,19	520,50



**TABLA 49-2. COSTOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
AÑO 2009**

Productos o Servicios	Certificado de depósito a plazo	Precancelar certificado de depósito a plazos	Pignorar certificado de depósito a plazo	Cancelar certificado de depósito a plazo	Bloquear certificado de depósito a plazo
COSTOS DIRECTOS	839.059,18	3,04	58,79	1.480,22	9,90
Personal directo	11.078,35	3,04	58,79	1.480,22	9,37
Material de oficina	254,06	0,00	0,00	0,00	0,53
Interes causado	827.726,77	0,00	0,00	0,00	0,00
COSTOS INDIRECTOS	6.871,38	5.303,70	5.348,16	5.476,52	4.701,72
Personal indirecto	1.453,81	1.409,90	1.454,37	1.201,80	1.076,91
Suministro de Agua Potable	6,87	6,87	6,87	6,87	6,87
Suministro Electrico	45,56	45,56	45,56	45,56	45,56
Teléfono	477,17	96,24	96,24	477,17	96,24
Comunicaciones (Internet)	1.142,84	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguridad	379,29	379,29	379,29	379,29	379,29
Servicios Generales (Mensajería)	268,98	268,98	268,98	268,98	0,00
Servicios Generales (Conserjería)	95,07	95,07	95,07	95,07	95,07
Depreciación Inmovilizado	101,91	101,91	101,91	101,91	101,91
Amortización	270,39	270,39	270,39	270,39	270,39
Publicidad y Propaganda	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13	2.291,13
Material de oficina	242,39	242,39	242,39	242,39	242,39
Productos de limpieza	38,88	38,88	38,88	38,88	38,88
Honorarios Directores	26,28	26,28	26,28	26,28	26,28
Honorarios Profesionales	30,80	30,80	30,80	30,80	30,80
COSTOS TOTALES	845.930,55	5.306,74	5.406,95	6.956,74	4.711,62
PRODUCTOS O SERVICIOS VENDITOS	4081	1	34	561	8
COSTOS UNITARIO	207,29	5.306,74	159,03	12,40	588,95



TABLA 50. MARGENES Y RESULTADOS

ELEMENTO	GRUPO	CUENTAS	SUBCUENTAS	2008	2009	2008	2009
5 INGRESOS	51 INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	5101 DEPOSITOS	Depósitos en bancos y				
			510110 otras instituciones financieras	462.875,37	503.658,71	453.743,72	497.485,63
			510115 Overnight	1.272,58	38,61	1.272,58	38,61
		TOTAL		464.147,95	503.697,32	455.016,30	497.524,24
		5103 INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TITULOS VALORES	De disponibilidad restringida	33.569,66	54.677,34	33.569,66	54.677,34
			TOTAL	33.569,66	54.677,34	33.569,66	54.677,34
		5104 INTERÉSES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITOS	510405 Cartera de créditos comercial	190.192,27	150.931,17	123.244,44	98.247,93
			510410 Cartera de créditos de consumo	835.288,88	1.084.497,25	436.530,49	656.249,91
			510415 Cartera de créditos de vivienda	4.025.695,54	3.633.692,72	2.396.978,66	1.998.233,14
			510430 De mora	21.545,83	29.193,45	13.241,63	16.330,81
		TOTAL		5.072.722,52	4.898.314,59	2.969.995,22	2.769.061,79
TOTAL DE INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS				5.570.440,13	5.456.689,25	3.458.581,18	3.321.263,37
4 GASTOS	41 INTERESES CAUSADOS	4101 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	410115 Depósitos de ahorro	567.016,40	372.928,70	444.246,83	289.264,70
			410130 Depósitos a plazo	1.029.082,65	1.067.491,69	820.437,49	826.262,74
			410135 Depósitos de garantía	2.598,22	1.293,39	2.594,96	1.292,94
		TOTAL	1.598.697,27	1.441.713,78	1.267.279,28	1.116.820,38	
TOTAL DE INTERESES CAUSADOS				1.598.697,27	1.441.713,78	1.267.279,28	1.116.820,38
INGRESO NETO				3.971.742,86	4.014.975,47	2.191.301,90	2.204.442,99

TOTAL DE INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS				5.570.440,13	5.456.689,25	3.458.581,18	3.321.263,37
TOTAL OBLIGACIONES CON EL PUBLICO				53.276.393,92	54.122.222,19	44.752.170,89	45.462.666,64
				10,46	10,08	7,73	7,31
TOTAL DE INTERESES CAUSADOS				1.598.697,27	1.441.713,78	1.267.279,28	1.116.820,38
TOTAL OBLIGACIONES CON EL PUBLICO				53.276.393,92	54.122.222,19	44.752.170,89	45.462.666,64
				3,00	2,66	2,83	2,46
MARGEN DE RENTABILIDAD FINANCIERA				7,45	7,42	4,90	4,85
							%

INGRESO NETO				3.971.742,86	4.014.975,47	2.191.301,90	2.204.442,99
TOTAL OBLIGACIONES CON EL PUBLICO				53.276.393,92	54.122.222,19	44.752.170,89	45.462.666,64
MARGEN DE RENTABILIDAD FINANCIERA				7,45	7,42	4,90	4,85
							%



CUADRO 3.35 DE DISTRIBUCION DE PUESTOS POR PROCESOS
AÑO 2008

CODIGO PUESTO	PUESTO ESPECIFICO	PROCESO GOBERNANTE	PROCESO PRODUCTIVO	PROCESO HABILITANTE	GRUPO OCUPACIONAL
	GERENCIA GENERAL				
1 1	GERENTE GENERAL	1			9
17 1	ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL	1			5
17 3	SECRETARIA DE GERENCIA GENERAL	1			4
	GERENCIA DE NEGOCIOS FINANCIEROS				
2 1	GERENTE DE NEGOCIOS FINANCIEROS		1		8
2 6	ASISTENTE DE MERCADEO		0		3
17 4	ASISTENTE EJECUTIVA		1		3
	DEPARTAMENTO DE CREDITO				
2 2	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO		1		6
2 4	OFICIAL DE CREDITO		3		5
2 5	JEFE DE CARTERA		1		5
2 7	ASISTENTE DE CARTERA		2		3
2 8	ASISTENTE DE INVESTIGACION DE CREDITO		1		2
	SERVICIOS				
3 1	SERVICIOS		1		6
3 2	CAJERO GENERAL Y SUPERVISOR DE CAJAS		1		5
3 3	OFICIAL DE NEGOCIOS DE CAPTACIONES		2		4
3 4	OFICIAL OPERATIVO DE CAPTACIONES		1		4
3 5	ASISTENTE DE NEGOCIOS DE CAPTACIONES		3		3
3 6	ASISTENTE OPERATIVO DE CAPTACIONES		1		3
3 7	ASISTENTE ROTATIVO		0		3
3 10	CAJERO		4		2
	DEPARTAMENTO DE VISA				
4 1	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VISA		1		6
4 2	JEFE OPERATIVO DE VISA		1		5
4 3	OFICIAL DE CREDITO VISA		1		4
4 4	OFICIAL OPERATIVO DE VISA		1		4
4 6	ASISTENTE DE NEGOCIOS VISA		2		3
4 7	ASISTENTE OPERATIVO DE VISA		1		3
4 5	ASESOR COMERCIAL DE VISA		2		2
	AGENCIA				
2 3	JEFE DE AGENCIA		6		5
3 8	ASISTENTE DE NEGOCIOS DE AGENCIA		6		3
3 9	ASISTENTE OPERATIVO DE AGENCIA		6		3
3 10	CAJERO		6		2
	GERENCIA DE NEGOCIOS INMOBILIARIOS				
5 1	GERENTE DE NEGOCIOS INMOBILIARIOS		1		8
5 2	JEFE DE FISCALIZACION		1		6
5 3	JEFE DE PLANIFICACION		1		6
5 4	OFICIAL DE VENTAS INMOBILIARIAS		1		5
5 5	ANALISTA DE PRESUPUESTOS		0		4
5 6	ASISTENTE DE VENTAS INMOBILIARIAS		0		3
17 4	ASISTENTE EJECUTIVA		1		3
5 7	GUARDIAN DE CAMPO		1		1
	ADMINISTRATIVA				
7 1	ADMINISTRATIVO			1	7
7 4	ANALISTA FINANCIERO			1	4
8 2	ANALISTA ADMINISTRATIVO			1	4
7 6	ASISTENTE FINANCIERO			1	3
8 4	ASISTENTE ADMINISTRATIVO			2	3
7 5	OFICIAL DE CUSTODIA DE VALORES			0	3
	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD				
7 2	CONTADOR GENERAL			1	6



7	3	CONTADOR			1	5
7	7	ASISTENTE DE CONTABILIDAD			1	3
		SERVICIOS GENER.				
8	1	JEFE DE SEGURIDAD Y SERVICIOS GENERALES			1	6
8	3	SUPERVISOR DE SEGURIDAD			1	3
8	5	SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES			1	2
8	6	CHOFER -CONSERJE			3	1
8	7	CONSERJE			9	1
8	8	AYUDANTE DE MANTENIMIENTO			1	1
		SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS				
9	1	SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS			1	7
9	2	MEDICO			1	5
9	3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS 2			1	5
9	4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS 1			2	4
9	5	ENFERMERA			1	3
17	6	RECEPCIONISTA			1	2
		SUBGERENCIA DE SISTEMAS Y PROCESOS				
11	1	SUBGERENTE DE SISTEMAS Y PROCESOS			1	7
11	2	ANALISTA DE PROCESOS 2			2	5
11	3	ANALISTA DE PROCESOS 1			1	4
11	4	ASISTENTE EJECUTIVA			1	3
		DEPARTAMENTO DE SISTEMAS				
10	1	JEFE DE SISTEMAS			1	6
10	2	ANALISTA DE SISTEMAS			2	5
10	3	TECNICO DE MANTENIMIENTO SISTEMAS			1	4
10	4	OPERADOR DE SISTEMAS			2	4
		ASESORIA JURIDICA				
12	1	ASESOR JURIDICO			0	7
		DEPARTAMENTO LEGAL				
12	2	JEFE DE LEGAL			1	6
12	3	ANALISTA JURIDICO			2	4
12	4	ASISTENTE JURIDICO			0	3
		AUDITORIA INTERNA				
13	1	AUDITOR INTERNO			1	6
13	2	ANALISTA DE AUDITORIA			1	5
		UNIDAD DE RIESGOS				
14	1	JEFE DE UNIDAD DE RIESGOS			1	6
14	2	ANALISTA DE RIESGOS			1	5
		UNIDAD DE CUMPLIMIENTO				
15	1	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO			1	5
		CLIENTE				
16	1	CLIENTE				5
		SECRETARIA GENERAL				
17	2	SECRETARIA GENERAL			1	5
17	5	PROSECRETARIA			1	3
TOTALES			3	62	53	

118

RESUMEN	
GOBERNANTES	3
PRODUCTIVOS	62
HABILITANTES	53
TOTAL PERSONAL	118
PORCENTAJE DE GOBERNANTES Y PRODUCTIVOS	55,08
PORCENTAJE DE HABILITANTES	44,92

%

%

CUADRO 3.35 DE DISTRIBUCION DE PUESTOS POR PROCESOS

AÑO 2009

CODIGO PUESTO	PUESTO ESPECIFICO	PROCESO GOBERNANTE	PROCESO PRODUCTIVO	PROCESO HABILITANTE	GRUPO OCUPACIONAL
	GERENCIA GENERAL				
1 1	GERENTE GENERAL	1			9
17 1	ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL	1			5
17 3	SECRETARIA DE GERENCIA GENERAL	1			4
	GERENCIA DE NEGOCIOS FINANCIEROS				
2 1	GERENTE DE NEGOCIOS FINANCIEROS		1		8
2 6	ASISTENTE DE MERCADEO		0		3
17 4	ASISTENTE EJECUTIVA		1		3
	DEPARTAMENTO DE CREDITO				
2 2	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO		1		6
2 4	OFICIAL DE CREDITO		3		5
2 5	JEFE DE CARTERA		1		5
2 7	ASISTENTE DE CARTERA		2		3
2 8	ASISTENTE DE INVESTIGACION DE CREDITO		2		2
	SERVICIOS				
3 1	SERVICIOS		1		6
3 2	CAJERO GENERAL Y SUPERVISOR DE CAJAS		1		5
3 3	OFICIAL DE NEGOCIOS DE CAPTACIONES		2		4
3 4	OFICIAL OPERATIVO DE CAPTACIONES		1		4
3 5	ASISTENTE DE NEGOCIOS DE CAPTACIONES		3		3
3 6	ASISTENTE OPERATIVO DE CAPTACIONES		1		3
3 7	ASISTENTE ROTATIVO		0		3
3 10	CAJERO		4		2
	DEPARTAMENTO DE VISA				
4 1	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VISA		1		6
4 2	JEFE OPERATIVO DE VISA		1		5
4 3	OFICIAL DE CREDITO VISA		1		4
4 4	OFICIAL OPERATIVO DE VISA		1		4
4 6	ASISTENTE DE NEGOCIOS VISA		2		3
4 7	ASISTENTE OPERATIVO DE VISA		1		3
4 5	ASESOR COMERCIAL DE VISA		2		2
	AGENCIA				
2 3	JEFE DE AGENCIA		6		5
3 8	ASISTENTE DE NEGOCIOS DE AGENCIA		6		3
3 9	ASISTENTE OPERATIVO DE AGENCIA		6		3
3 10	CAJERO		6		2
	GERENCIA DE NEGOCIOS INMOBILIARIOS				
5 1	GERENTE DE NEGOCIOS INMOBILIARIOS		1		8
5 2	JEFE DE FISCALIZACION		1		6
5 3	JEFE DE PLANIFICACION		1		6
5 4	OFICIAL DE VENTAS INMOBILIARIAS		1		5
5 5	ANALISTA DE PRESUPUESTOS		0		4
5 6	ASISTENTE DE VENTAS INMOBILIARIAS		0		3
17 4	ASISTENTE EJECUTIVA		1		3
5 7	GUARDIAN DE CAMPO		1		1
	ADMINISTRATIVA				
7 1	ADMINISTRATIVO			1	7
7 4	ANALISTA FINANCIERO			1	4
8 2	ANALISTA ADMINISTRATIVO			1	4
7 6	ASISTENTE FINANCIERO			1	3
8 4	ASISTENTE ADMINISTRATIVO			2	3
7 5	OFICIAL DE CUSTODIA DE VALORES			0	3
	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD				
7 2	CONTADOR GENERAL			1	6
7 3	CONTADOR			1	5



7	7	ASISTENTE DE CONTABILIDAD			2	3
		SERVICIOS GENER.				
8	1	JEFE DE SEGURIDAD Y SERVICIOS GENERALES			1	6
8	3	SUPERVISOR DE SEGURIDAD			1	3
8	5	SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES			1	2
8	6	CHOFER -CONSERJE			3	1
8	7	CONSERJE			9	1
8	8	AYUDANTE DE MANTENIMIENTO			1	1
		SUBGERENCIA DE RECURSOS HUMANOS				
9	1	SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS			1	7
9	2	MEDICO			1	5
9	3	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS 2			1	5
9	4	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS 1			2	4
9	5	ENFERMERA			1	3
17	6	RECEPCIONISTA			1	2
		SUBGERENCIA DE SISTEMAS Y PROCESOS				
11	1	SUBGERENTE DE SISTEMAS Y PROCESOS			1	7
11	2	ANALISTA DE PROCESOS 2			2	5
11	3	ANALISTA DE PROCESOS 1			1	4
11	4	ASISTENTE EJECUTIVA			1	3
		DEPARTAMENTO DE SISTEMAS				
10	1	JEFE DE SISTEMAS			1	6
10	2	ANALISTA DE SISTEMAS			2	5
10	3	TECNICO DE MANTENIMIENTO SISTEMAS			1	4
10	4	OPERADOR DE SISTEMAS			2	4
		ASESORIA JURIDICA				
12	1	ASESOR JURIDICO			0	7
		DEPARTAMENTO LEGAL				
12	2	JEFE DE LEGAL			1	6
12	3	ANALISTA JURIDICO			2	4
12	4	ASISTENTE JURIDICO			0	3
		AUDITORIA INTERNA				
13	1	AUDITOR INTERNO			1	6
13	2	ANALISTA DE AUDITORIA			1	5
		UNIDAD DE RIESGOS				
14	1	JEFE DE UNIDAD DE RIESGOS			1	6
14	2	ANALISTA DE RIESGOS			1	5
		UNIDAD DE CUMPLIMIENTO				
15	1	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO			1	5
		CLIENTE				
16	1	CLIENTE				5
		SECRETARIA GENERAL				
17	2	SECRETARIA GENERAL			1	5
17	5	PROSECRETARIA			1	3
TOTALES			3	63	54	

120

RESUMEN	
GOBERNANTES	3
PRODUCTIVOS	63
HABILITANTES	54
TOTAL PERSONAL	120
PORCENTAJE DE GOBERNANTES Y PRODUCTIVOS	55,00 %
PORCENTAJE DE HABILITANTES	45,00 %



**GASTOS DE PERSONAL
AÑO 2008**

				MATRIZ	HURTADO	PLAZA	ARENAL	MALL	VERGEL	ASOGUEZ	VISA
CUENTA	SUBCUENTA			100	101	102	103	104	105	110	200
4501	450105	1	Remuneraciones personal	382.907,39	14.404,96	9.567,55	10.684,08	10.024,57	11.830,88	12.129,41	18.858,80
	450110	1	Décimo tercer sueldo	89.939,49	2.999,77	1.515,16	1.796,99	1.899,97	2.260,29	2.710,08	3.752,21
	450110	2	Décimo cuarto sueldo	18.947,45	1.055,29	637,50	822,11	637,50	831,41	846,81	1.230,09
	450115	1	Gastos de representación, residencia	49.631,72	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450120	1	Aportes al IESS	212.238,32	7.077,16	3.574,73	4.239,49	4.482,58	5.352,01	6.394,42	8.851,69
	450125	1	Impuesto a la renta de personal	86.335,12	430,36	107,66		283,24	343,75	325,65	814,21
	450130	1	Pensiones y jubilaciones	150.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450135	1	Fondos de reserva IESS	87.519,48	2.668,00	1.321,99	987,90	1.899,97	2.039,35	2.283,23	3.096,10
	450190	1	Subsidio de antigüedad	134.401,34	4.578,69	781,81	168,90	1.956,65	2.930,65	4.374,99	1.966,12
	450190	2	Recompensas y gratificaciones	394.454,59	10.015,19	4.830,22	6.660,78	6.611,74	7.212,07	8.922,26	17.978,44
	450190	3	Horas extras	25.763,40	3.919,70	1.448,03	2.205,82	2.256,88	2.830,50	4.313,28	2.372,43
	450190	4	Refrigerios	42.941,83	2.670,41	1.453,50	1.995,50	1.395,50	1.915,50	1.995,50	2.926,13
	450190	5	Transporte	1.911,79	34,00	0,00	17,50	771,00	0,00	331,50	36,44
	450190	6	Comisariato	1.654,40	80,88	48,56	63,34	33,76	64,68	62,00	88,98
	450190	7	Atenciones	11.829,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450190	8	Seguros de vida y accidentes	18.288,75	1.056,66	605,11	829,40	677,32	891,14	884,36	1.098,93
	450190	9	Vacaciones no gozadas	13.191,62	0,00	0,00	506,12	0,00	0,00	714,97	9,95
	45090	10	Uniformes	23.270,92	1.278,50	743,10	943,10	743,10	970,80	1.390,80	1.398,50
	450190	11	Viáticos	5.682,57	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	629,07
	450190	12	Pasajes	7.686,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.005,55
	450190	13	Capacitación	12.912,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450190	14	Otros bonos	20.714,95	27,63	209,07	224,88	63,16	55,28	503,87	479,60
	450190	15	Asistencia médica	645,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450190	17	Indemnizaciones	0,00	0,00	0,00	915,88	0,00	0,00	0,00	0,00
	450190	18	Asignación asociación de empleados	2.008,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450190	19	Bono aniversario y navideño	34.222,81	1.855,06	1.022,56	1.174,90	1.138,72	1.457,26	1.540,41	2.092,88
	450190	21	Otros gastos de personal	2.721,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450190	49	IVA refrigerios personal	5.760,07	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	19,27
	450190	69	IVA comisariato personal	198,52	9,72	5,76	7,63	4,00	7,80	7,47	10,68
	450190	89	IVA seguro personal	2.194,67	126,84	72,63	99,56	81,32	106,98	106,17	131,88
	450190	99	IVA otros personal	2.956,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	139,99
	450190	111	Viaticos trasporte no deducible	534,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	177,80
TOTAL GASTOS DE PERSONAL				1843563,8	54390,42	28047,54	34447,48	35065,58	41205,95	49947,78	69365,74
TOTAL GASTOS DE PERSONAL GOBERNANTE+PRODUCTIVO +HABILITANTE				2156034,26	100 %						
TOTAL GASTOS DE PERSONAL HABILITANTE				930726,59	43						



GASTOS DE PERSONAL

AÑO 2009

				MATRIZ	HURTADO	PLAZA	ARENAL	MALL	VERGEL	AZOGUES	VISA
CUENTA	SUBCUENTA			100	101	102	103	104	105	110	200
4501	450105	1	Remuneraciones personal	364.290,01	14.216,58	10.935,90	11.722,42	10.237,36	11.366,47	12.809,91	18.485,83
	450110	1	Décimo tercer sueldo	87.043,86	2.900,53	1.987,56	2.048,90	1.985,27	2.187,73	2.730,32	3.922,46
	450110	2	Décimo cuarto sueldo	19.657,05	1.104,06	847,49	920,17	694,67	897,93	938,34	1.234,17
	450110	5	Bono vacacional	5.553,30	300,08	238,37	182,71	215,38	238,37	295,24	310,97
	450115	1	Gastos de representación, residencia	42.925,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450120	1	Aportes al IESS	205.308,03	6.899,40	4.699,53	4.833,95	4.700,86	5.184,18	6.441,61	9.263,17
	450125	1	Impuesto a la renta de personal	55.630,97	7,25	0,00	0,00	0,00	0,00	5,58	0,00
	450130	1	Pensiones y jubilaciones	380.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450135	1	Fondos de reserva IESS	83.867,45	2.504,83	1.996,13	1.700,65	1.953,67	2.122,15	2.517,67	3.375,81
	450190	1	Subsidio de antigüedad	122.555,00	4.026,29	1.381,33	445,11	2.142,02	2.904,68	3.387,46	2.217,10
	450190	2	Recompensas y gratificaciones	397.056,65	10.008,99	7.368,88	8.120,72	7.239,12	7.262,92	10.218,76	21.099,28
	450190	3	Horas extras	21.784,48	3.630,08	1.993,43	2.196,33	2.167,85	2.576,64	3.592,24	1.280,85
	450190	4	Refrigerios	40.020,35	2.665,77	1.786,00	1.959,80	1.430,00	1.856,00	2.056,00	2.515,19
	450190	5	Transporte	1.917,66	37,50	28,02	22,50	0,00	4,00	102,30	68,40
	450190	6	Comisariato	1.488,46	78,18	59,33	66,06	32,42	59,32	66,05	82,23
	450190	7	Atenciones	12.112,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450190	8	Seguros de vida y accidentes	17.602,76	1.069,04	771,54	900,32	674,64	785,10	937,02	1.077,37
	450190	9	Vacaciones no gozadas	39.950,71	1.123,19	0,00	0,00	192,72	171,00	656,08	517,62
	45090	10	Uniformes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450190	11	Viáticos	5.957,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	98,97
	450190	12	Pasajes	7.004,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	597,50
	450190	13	Capacitación	6.836,69	87,39	127,07	124,19	90,27	127,07	142,98	106,18
	450190	14	Otros bonos	23.564,96	393,61	732,41	35,00	107,01	36,34	71,23	656,67
	450190	15	Asistencia médica	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450190	17	Indemnizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450190	18	Asignación asociación de empleados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450190	19	Bono aniversario y navideño	32.067,31	1.627,57	1.124,30	1.293,77	1.176,01	1.242,50	1.811,29	1.947,69
	450190	21	Otros gastos de personal	0,00	0,95	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	450190	49	IVA refrigerios personal	5.321,33	0,00	0,00	0,45	0,00	0,00	0,00	3,26
	450190	69	IVA comisariato personal	178,60	9,40	6,64	8,43	3,82	7,12	7,94	9,88
	450190	89	IVA seguro personal	2.112,37	128,27	92,61	108,09	81,00	94,23	112,48	129,32
	450190	99	IVA otros personal	3.365,66	10,48	15,25	14,90	10,84	15,25	17,16	55,14
	450190	111	Viaticos trasporte no deducible	416,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL GASTOS DE PERSONAL				1.985.589,66	52.829,44	36.191,79	36.704,47	35.134,93	39.139,00	48.917,66	69.055,06
TOTAL GASTOS DE PERSONAL GOBERNANTE+PRODUCTIVO +HABILITANTE				2.303.562,01	100 %						
TOTAL GASTOS DE PERSONAL HABILITANTE				1056809,50	46 %						